

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR**

**Autora: Karine Francisconi**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Profº. Leszek Celinski

**CURITIBA  
2004**

*Agradeço primeiramente a Deus, pela Sua graça, aos meus familiares, em especial a minha mãe, Elza, por incentivar e contribuir com este meu trabalho, à Família Correa pelo apoio e compreensão, e ao Profº Leszek Celinski pela contribuição intelectual.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>x</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>1 ENUNCIADO DO PROBLEMA.....</b>	<b>01</b>
<b>2 OBJETIVO DO PROJETO.....</b>	<b>01</b>
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	01
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>01</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>02</b>
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>03</b>
<b>PALAVRAS CHAVES.....</b>	<b>03</b>
<b>5 A GLOBALIZAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>05</b>
<b>6 CONTROLE.....</b>	<b>06</b>
6.1 O QUE É CONTROLE.....	06
6.2 O PROCESSO DE CONTROLE.....	07
6.3 POR QUE O CONTROLE É NECESSÁRIO.....	08
6.4 NÍVEIS DE CONTROLE.....	10
<b>7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>11</b>
7.1 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
7.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
7.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
7.4 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO.....	20
7.5 O QUE MEDIR.....	21
7.5.1 AVALIAÇÃO DO CARGO.....	23
7.6 COMO AVALIAR O DESEMPENHO.....	24
7.6.1 Método de avaliação por escalas gráficas.....	24
7.6.1.1 Pontos favoráveis da avaliação por escalas gráficas.....	26
7.6.1.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por escalas gráficas.....	27

7.6.2 Método de avaliação por escolha forçada.....	27
7.6.2.1 Pontos favoráveis da avaliação por escolha forçada.....	28
7.6.2.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por escolha forçada.....	29
7.6.3 Método de avaliação por pesquisa de campo.....	29
7.6.3.1 Pontos favoráveis da avaliação por pesquisa de campo.....	29
7.6.3.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por pesquisa de campo.....	31
7.6.4 Método de avaliação por incidentes críticos.....	31
7.6.4.1 Pontos favoráveis da avaliação por incidentes críticos.....	31
7.6.4.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por incidentes críticos.....	32
7.6.5 Método de avaliação por listas de verificação.....	32
7.6.6 Método de atribuição de graus.....	33
7.6.7 Métodos combinados.....	34
7.6.8 Método de avaliação por atividades.....	34
7.6.9 Críticas aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	36
7.6.10 Avaliação de desempenho por objetivos.....	37
7.6.10.1 Estilo de liderança adequado no método da APO.....	38
7.6.10.2 Premissas e funcionamento da administração por objetivos.....	39
7.6.10.3 Instrumentos da avaliação por objetivos.....	40
7.6.10.4 Pontos favoráveis da avaliação por objetivos.....	46
7.6.10.5 Pontos desfavoráveis da avaliação por objetivos.....	46
7.7 QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO.....	47
7.7.1 Pontos favoráveis da avaliação vertical descendente.....	49
7.7.2 Pontos desfavoráveis da avaliação vertical descendente.....	49
7.7.3 Pontos favoráveis da avaliação conjunta e da auto-avaliação.....	49
7.7.4 Pontos desfavoráveis da avaliação conjunta e da auto-avaliação.....	50
7.7.5 Avaliação de executivos.....	50
7.7.5.1 Exigências para um programa de avaliação de executivos.....	51
7.8 COMO COMUNICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	55
7.8.1 O processo de comunicação.....	56
7.8.2 A entrevista de avaliação de desempenho.....	57
7.8.3 A retroinformação e os níveis finais de desempenho.....	59
7.9 QUANDO A AVALIAÇÃO DEVE SER FEITA.....	60



7.10 O QUE AFETA O DESEMPENHO.....	63
7.10.1 Motivação.....	65
7.11 PLANEJANDO UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	67
7.12 RESTRIÇÕES À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	68
7.12.1 Vícios da avaliação de desempenho.....	70
<b>8 CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>71</b>
<b>9 EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>73</b>
9.1 O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR.....	73
9.1.1 Características da empresa familiar.....	75
9.1.1.1 Pontos fracos da empresa familiar.....	76
9.1.1.2 Pontos fortes da empresa familiar.....	76
9.2 ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR.....	76
9.3 PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR....	78
9.3.1 Quando avaliar na empresa familiar.....	79
9.3.2 Sugestões para otimizar o processo de controle e avaliação na empresa familiar.....	80
9.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	82
9.5 COMO AVALIAR OS MEMBROS DA FAMÍLIA.....	84
<b>CAPÍTULO 3 – A EMPRESA.....</b>	<b>85</b>
<b>10 DESCRIÇÃO GERAL.....</b>	<b>85</b>
<b>11 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....</b>	<b>87</b>
11.1 COMO É O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA REVOLSUL.....	87
11.1.1 Quem avalia o desempenho na empresa e como a avaliação foi implantada.....	89
11.1.2 Como a avaliação de desempenho é transmitida na empresa e qual seu propósito.....	90
11.1.3 Como o capital humano é considerado na empresa.....	91
11.1.4 Descrição de cargos na empresa.....	92
11.1.5 Como é a avaliação de desempenho na empresa familiar.....	93
<b>CAPÍTULO 4 – PROPOSTA.....</b>	<b>95</b>

<b>12 SISTEMA PROPOSTO.....</b>	<b>95</b>
12.1 COMPLEMENTO AO SISTEMA PROPOSTO.....	98
12.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	98
12.2.1 Sistema proposto e avaliação de funcionários em experiência.....	98
12.2.2 Avaliação dos membros da família, do líder e dos clientes.....	99
12.3 RECURSOS.....	100
12.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	100
12.5 RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS CORRETIVAS.....	101
<b>13 CONCLUSÃO.....</b>	<b>103</b>
<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Comparação entre os papéis de aconselhamento e de julgamento na avaliação de desempenho.....	18
<b>Quadro 2</b> Repetição da avaliação de desempenho.....	61

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> O processo administrativo. As quatro funções administrativas.....	06
<b>Figura 2</b> Etapas básicas do processo de controle.....	07
<b>Figura 3</b> Níveis do controle de gestão.....	09
<b>Figura 4</b> Níveis de controle.....	11
<b>Figura 5</b> Visão do processo de avaliação de desempenho no contexto empresarial.....	12
<b>Figura 6</b> Ciclo da avaliação de desempenho.....	14
<b>Figura 7</b> Variáveis inatas e experiências vividas.....	15
<b>Figura 8</b> Aptidões e treinamento.....	16
<b>Figura 9</b> Sistema integrado da avaliação de desempenho.....	19
<b>Figura 10</b> Exemplos de fatores de avaliação de desempenho.....	25
<b>Figura 11</b> Método de avaliação por escalas gráficas.....	26
<b>Figura 12</b> Método de avaliação por escolha forçada.....	28
<b>Figura 13</b> Método de avaliação por pesquisa de campo.....	30
<b>Figura 14</b> Método de avaliação por incidentes críticos.....	32
<b>Figura 15</b> Método de avaliação por listas de verificação.....	33
<b>Figura 16</b> Método de atribuição de graus.....	34
<b>Figura 17</b> Método de combinação de escala gráfica com graus.....	35
<b>Figura 18</b> Método de avaliação de atividades.....	36
<b>Figura 19</b> Hierarquia dos objetivos.....	38
<b>Figura 20</b> Estilos de lideranças conforme a teoria de liderança situacional.....	39
<b>Figura 21</b> Método de avaliação por objetivos - Modelo A.....	42
<b>Figura 22</b> Método de avaliação por objetivos - Modelo B.....	43
<b>Figura 23</b> Método de avaliação por objetivos - Modelo C.....	44
<b>Figura 24</b> Pontos alcançados pelo funcionário.....	45
<b>Figura 25</b> Conceito dos pontos alcançados pelo funcionário.....	45
<b>Figura 26</b> Modelos de avaliação do desempenho profissional.....	48
<b>Figura 27</b> Sumário do desempenho como executivo.....	53

<b>Figura 28</b> Sumário de recomendações a meu superior.....	54
<b>Figura 29</b> Sumário de recomendações para a comissão de reexame.....	54
<b>Figura 30</b> Retroinformação: elogio e repreensão.....	60
<b>Figura 31</b> Período pré-determinado para a avaliação de desempenho.....	63
<b>Figura 32</b> Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo.....	64
<b>Figura 33</b> Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.....	67
<b>Figura 34</b> Sobreposição entre família e negócio.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Fatores que influenciam na avaliação de executivos.....	53
--	----

## RESUMO

Esse trabalho visou fazer uma análise do processo de avaliação de desempenho de uma organização, para que se observe à articulação das situações reais da empresa à teoria exposta, propondo-se uma nova metodologia.

Entende-se por avaliação de desempenho um método que tem por objetivo estabelecer resultados a serem alcançados, considerando as habilidades e competências dos funcionários; acompanhar o processo de trabalho; e fornecer um *feedback* sobre o desempenho de cada um.

No Capítulo 1, foi especificado o problema a ser estudado; objetivos a serem alcançados com a pesquisa; justificativa da importância do tema; e a metodologia utilizada para o levantamento das informações.

O Capítulo 2 destinou-se a uma ampla revisão da bibliografia relativa ao tema em estudo.

No Capítulo 3, foi feita a descrição geral da empresa contendo os seguintes itens: nome, histórico de sua origem, capital social, mercado, clientes, fornecedores, porte, sociedade, serviços, faturamento anual, número de funcionários, bases físicas, meta, valores, política da qualidade; e um diagnóstico da situação em relação ao tema.

O Capítulo 4 fixou-se no sistema proposto, descrevendo suas normas, procedimentos, estruturas, métodos e técnicas; plano de implantação, contendo estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades e forma de monitoramento; recursos, apresentando estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto; resultados esperados com a implantação da sugestão; riscos esperados e medidas preventivas.

Em anexos, encontra-se o questionário da entrevista para levantamento de informações; o organograma da empresa em estudo; o sistema de avaliação atual da empresa; e os modelos do sistema proposto.

A contribuição desta pesquisa está na análise dos processos de avaliação de desempenho, disponibilizando os resultados obtidos aos empresários e à comunidade científica com o propósito de repensar sobre tal processo e suas implicações no fator humano.

## **APRESENTAÇÃO**

O trabalho apresentado foi desenvolvido na Revolsul, uma oficina mecânica familiar especializada em caminhões da marca Volvo, situada em Curitiba, atuante no mercado há oito anos.

O trabalho consiste em um estudo de caso do processo de Avaliação de Desempenho da Revolsul, para verificar como é o desenvolvimento desse método na empresa, e qual seria o modelo ideal. O estudo de caso é uma pesquisa onde os fenômenos a serem estudados, só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real, explica GODOY (1995).



## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

### **1 ENUNCIADO DO PROBLEMA**

Como é o processo de Avaliação de Desempenho na empresa Revolsul?

### **2 OBJETIVO DO PROJETO**

O objetivo do projeto é analisar como é o processo de Avaliação de Desempenho na Revolsul e avaliar o fator capital humano como elemento para a avaliação do desempenho.

#### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) analisar como é feita a Avaliação de Desempenho;
- b) identificar como a avaliação foi implantada;
- c) verificar quais instrumentos de Avaliação de Desempenho são utilizados;
- d) identificar o que está sendo avaliado;
- e) verificar a periodicidade da Avaliação de Desempenho;
- f) verificar quem avalia o desempenho;
- g) identificar como a avaliação é transmitida;
- h) definir qual o propósito da Avaliação de Desempenho;
- i) propor a empresa uma nova metodologia de Avaliação de Desempenho.

### **3 JUSTIFICATIVA**

A Avaliação de Desempenho é um fator crucial nas empresas, pois é ela que mede o desempenho de cada funcionário, através de seus diversos índices; é ela que verifica quando um funcionário não está cumprindo com as metas e por que, ou seja, orienta os proprietários a aplicar uma ação corretiva quando necessário e a distribuir justamente os lucros, além de propiciar um retorno para cada funcionário do seu desempenho.

Sabe-se que muitas empresas acabam fazendo a avaliação de desempenho mesmo sem dar-se conta, informalmente. Contudo, uma avaliação de desempenho padronizada, isenta de interesses e preferências, deve ser capaz de mostrar através de índices, o que realmente não está indo muito bem, e o que está bom, com dados concretos, e não somente com base no que as pessoas “acham” que é certo ou não.

As empresas necessitam da avaliação de desempenho, pois são as pessoas que dão vida à empresa e são elas que agregam valor à mesma. Sendo assim, o desempenho humano precisa estar sempre ótimo, para que a empresa tenha a certeza que o clima organizacional está em perfeita harmonia, e para que a organização tenha uma boa produtividade para ser competitiva no mercado.

#### **4 METODOLOGIA**

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa, onde é possível estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações humanas sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Sua metodologia de pesquisa é não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema, explica MALHOTRA (2001).

GODOY (1995), também explica que a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar a pesquisa: documental, estudo de caso e etnografia.

O trabalho que se baseia um estudo de caso, proporcionou vivência da realidade por meio de discussão, questionamentos, análise do processo de Avaliação de Desempenho da empresa, e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. Para tanto, as informações foram coletadas através de uma entrevista – anexo 1.

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **PALAVRAS CHAVES**

**AVALIAÇÃO:** “é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos”. (LUCENA, 1992, p. 77)

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:** “é um método que visa continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”. (PONTES, 2002, p. 24)

**AVALIAÇÃO DE CARGO:** “é o estudo dos cargos necessários para o funcionamento da empresa. O produto final desse estudo é a descrição das atividades componentes e os requisitos necessários dos ocupantes de cada cargo definido”. (PONTES, 2002, p. 29)

**CAPITAL HUMANO:** significa o conhecimento das pessoas, ou seja, estudos e especialidades de cada um. (CRAWFORD, 1994)

**CONTROLE:** é um processo para garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas. O controle tem início no ponto em que o planejamento termina. (STONER e FREEMAN, 1995)

**DESEMPENHO ou PERFORMANCE:** “é a medida de quão eficiente e eficaz é um indivíduo, e da competência com que ele determina e alcança os objetivos apropriados”. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 5)

**ESTRATÉGIA:** “é a escolha de uma alternativa projetada para atingir os objetivos da organização”. (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998, p. 182)

**FEEDBACK ou RETROINFORMAÇÃO:** “consiste nas respostas que o receptor dá, em sua comunicação com o transmissor original ou com outra pessoa”, (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998, p. 325)

**OBJETIVOS:** “são alvos ou pontos quantificados, com prazo de realização e responsáveis estabelecidos, que se pretende atingir”. (OLIVEIRA, 2002, p. 161)

**PADRÕES DE DESEMPENHO:** “são especificações dos resultados esperados de cada projeto, atividade ou tarefa, definidos em termos de qualidade, prazo e quantidade”. (LUCENA, 1992, p. 77)

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, 2002, p. 47)

## 5 A GLOBALIZAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como diz LUCENA (1992), a época de estabilidade acabou, o mundo está imprevisível e globalizado, onde as mudanças estão ocorrendo aceleradamente e simultaneamente, ou seja, inúmeras variáveis atuando ao mesmo tempo: econômicas; tecnológicas; políticas; sociais; ecológicas; ideológicas. Entretanto, as empresas estão inseridas nesse contexto, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças. Isso impõe às estas, estarem aptas para ajustar-se às demandas de transformações.

Sendo assim, as empresas precisam preparar sua força de trabalho, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, pois é ela que promove mudanças no ambiente organizacional. As exigências em torno do fator humano aumentam, pois é preciso mão-de-obra qualificada, compromisso para assumir novas responsabilidades e flexibilidade para conviver com a instabilidade, afirma LUCENA (1992).

LUCENA (1992), também enfatiza outro ponto, o da produtividade, onde deve ser considerada por diversas variáveis, tais como mercado, novas aplicações tecnológicas, matéria-prima, mudanças organizacionais, mudanças nos conteúdos dos cargos, novas abordagens de mercado, facilidades e dificuldades de mão-de-obra, competitividade, escassez de recursos diversos. Tudo isso exige das empresas iniciativas criativas e inovadoras.

Todas essas mudanças nas empresas para serem bem sucedidas, dependem do resultado de decisões tomadas. E decisões são tomadas e praticadas por pessoas. Portanto, são pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa no caminho certo. Logo, o sucesso da empresa apóia-se no desempenho humano, enfatiza LUCENA (1992),

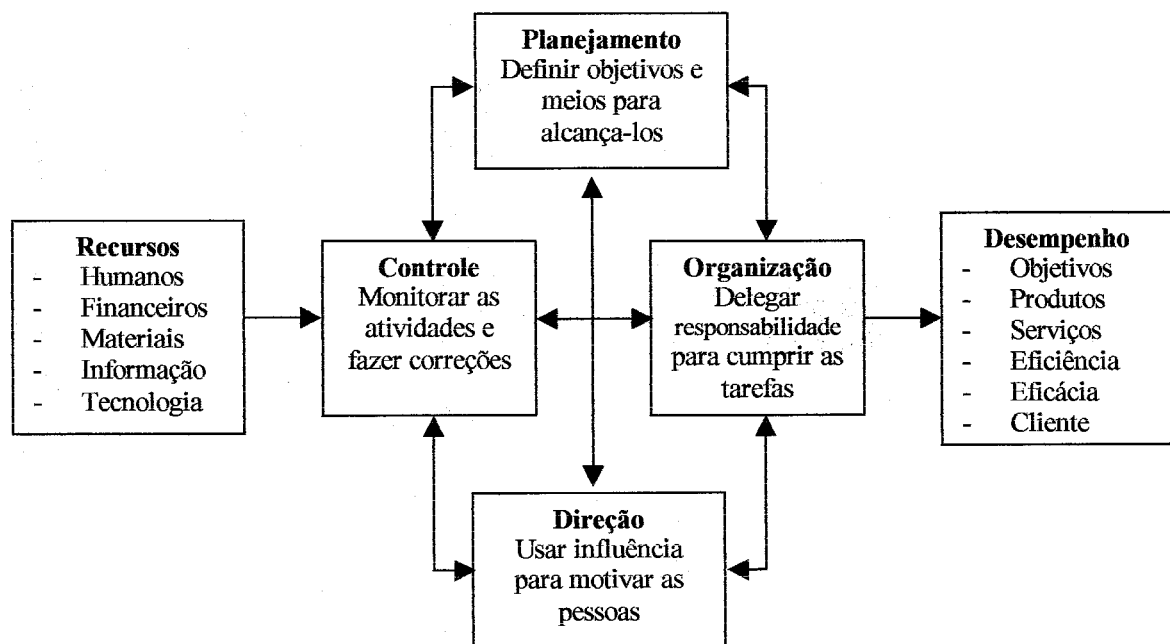
O grande desafio das empresas segundo LUCENA (1992), é desenvolver a qualificação e o potencial dos funcionários para obter o bom desempenho, criando assim, condições favoráveis para o sucesso, e alcance dos objetivos empresariais.

## 6 CONTROLE

### 6.1 O QUE É CONTROLE

“Controlar significa garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados adequadamente.” (CHIAVENATO, 1999, p. 629). Nesse sentido, o controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

**Figura 1** O processo administrativo. As quatro funções administrativas



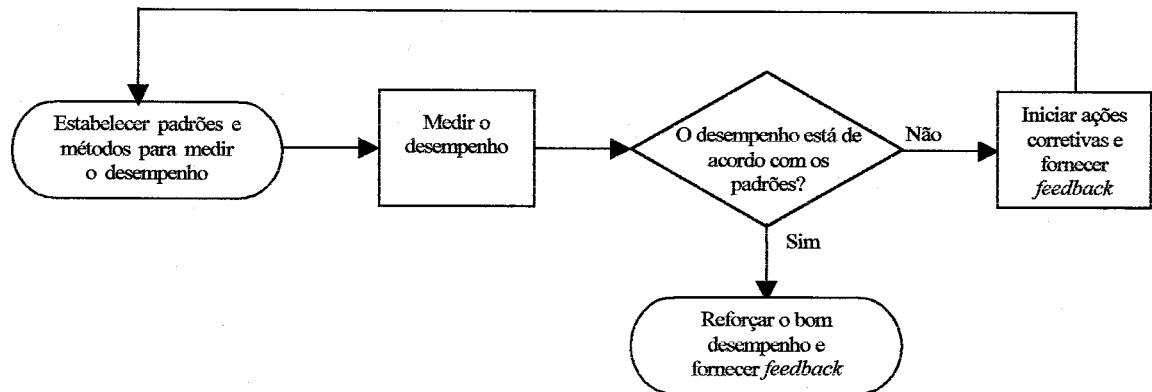
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 16.

CHIAVENATO (1999), cita que como as organizações não operam na base da improvisação e nem ao acaso, elas precisam ser controladas consideravelmente. O controle é a última das quatro funções administrativas, ou seja, vem depois do planejamento, da organização e da direção, como mostra figura 1.

## 6.2 O PROCESSO DE CONTROLE

Segundo STONER e FREEMAN (1985), o processo de controle é apresentado pelas seguintes etapas:

**Figura 2** Etapas básicas do processo de controle



Fonte: Adaptado de STONER James A. F.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1985, p. 440.

A análise feita a cada etapa separadamente traz, segundo STONER & FREEMAN (1985) e CHIAVENATO (1999):

- a) o primeiro passo do processo de controle que é estabelecer padrões e métodos para medir o desempenho, depende primeiramente de objetivos mensuráveis, expressos com precisão, já estabelecidos no processo de planejamento. Feito isso, torna-se mais fácil de ser comunicados e se traduzem em padrões e métodos que podem ser usados para medir o desempenho organizacional;
- b) medir o desempenho é um processo permanente e repetitivo, onde a frequência das medições depende da atividade a ser medida. O propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas. A mensuração pode ser tanto um motivador como uma ameaça às pessoas, pois quando focalizada nas falhas e erros, a mensuração impede de se ver o sucesso. Logo, o sistema de medição de desempenho deve atuar mais como

reforço do bom desempenho, e não simplesmente como uma tentativa de corrigir o mau desempenho;

- c) a etapa mais simples do processo de controle é determinar se o desempenho está de acordo com o padrão, pois as complexidades já foram enfrentadas nas duas primeiras etapas, restando apenas comparar os resultados medidos com os padrões determinados previamente, e fornecer *feedback*;
- d) a etapa das ações corretivas é necessária se o desempenho ficar abaixo dos padrões e se a análise indicar a necessidade de uma ação. O funcionário deve ter um *feedback* da ação corretiva a ser aplicada, a qual pode envolver mudança em uma ou mais atividades das operações da organização, ou pode envolver uma mudança nos padrões originalmente estabelecidos.

O processo de controle se caracteriza pelo seu aspecto repetitivo. “Na verdade, o controle deve ser visualizado como um processo sistêmico em que cada etapa influencia e é influenciada pelas demais”. (CHIAVENATO, 1999, p. 637)

### 6.3 POR QUE O CONTROLE É NECESSÁRIO

Segundo STONER e FREEMAN (1985), afirmam que uma das razões da necessidade do controle é, além de poder monitorar o progresso e corrigir erros, também ajuda os administradores a monitorar mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da organização. No mundo globalizado em que estamos vivendo, com mudanças acontecendo rapidamente, o controle tem se tornado cada vez mais importante.

GOMES e SALAS (1997), afirmam que o controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas, uma estratégica e outra organizacional:

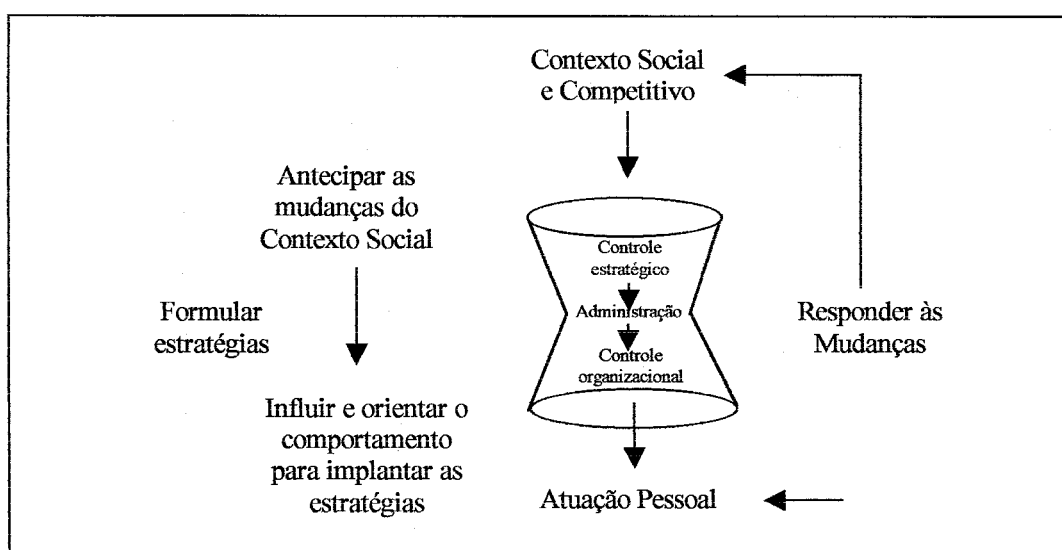
- a) na perspectiva estratégica, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social;
- b) na perspectiva organizacional, trata-se de assegurar que toda a organização se orienta conjuntamente na direção dos objetivos da administração.



Entretanto, em muitas organizações, os sistemas de controle de gestão não facilitam nem a adaptação estratégica nem a coordenação organizacional, limitando-se a ser um conjunto de instrumentos burocráticos que têm existência por si mesmos, criando a ficção de que existe um sistema de controle ou justificando o poder e fluência de quem os administra.<sup>1</sup>

A figura abaixo apresenta um resumo das perspectivas estratégica e organizacional.

**Figura 3** Níveis do controle de gestão



Fonte: GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 50.

GOMES e SALAS (1997), afirmam que a necessidade do controle estratégico flui ao longo da organização. Com isso, o processo de planejamento e controle volta-se às mudanças no contexto social e competitivo, facilitando a antecipação e adaptação às mesmas.

Entretanto, a necessidade de controle organizacional, aparece desde a perspectiva de administração. Assim, o processo de planejamento e controle se orienta no sentido de que a atuação pessoal seja a mais adequada possível para se

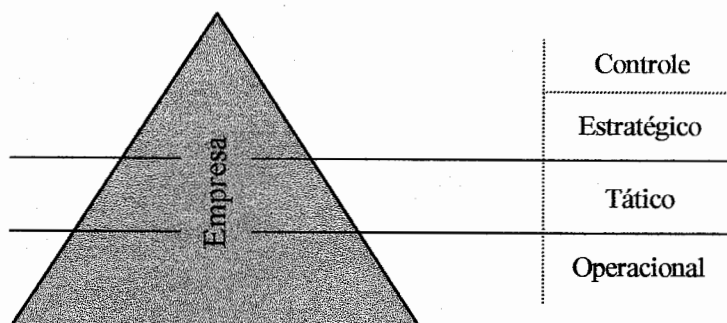
<sup>1</sup> GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 49.

obter um resultado que coincida com os objetivos, completam GOMES e SALAS (1997).

#### 6.4 NÍVEIS DE CONTROLE

Segundo OLIVEIRA (1999), os níveis de controle de uma empresa podem ser estratégicos, táticos e operacionais:

- a) controle em termos estratégicos: controla todo o desempenho empresarial. Normalmente esse nível envolve decisões do tipo: alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa; alteração de estratégias e políticas estabelecidas, ou revisão do diagnóstico estratégico, para melhor adequação da empresa a seu ambiente;
- b) controle e avaliação em termos táticos: avaliam os resultados de cada área e dos sistemas administrativos. Portanto, o foco de controle é o resultado global da área mediante visão integrada de todas as operações. Esse nível pode envolver decisões tipo: alteração da alocação de recursos numa área funcional da empresa, por exemplo, marketing, para melhor alcançar os objetivos da empresa;
- c) controle e avaliação em termos operacionais: avaliam a execução das tarefas. Algumas decisões nesse nível podem ser a revisão do quadro de pessoal, alteração do sistema de controle de vendedores, alteração dos relatórios de análise de custos, ou a determinação do processo de controle da qualidade da produção.

**Figura 4** Níveis de controle

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 275.

## 7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 7.1 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um meio pelo qual se pode localizar problemas de supervisão, de integração de pessoas, de adequação de pessoas ao cargo, de localização de carências de treinamento, e conseqüentemente estabelece os meios para eliminar e neutralizar tais problemas. Além de ser um poderoso meio de resolver problemas de desempenho, pode melhorar a qualidade de vida do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações, explica CHIAVENATO (1999).

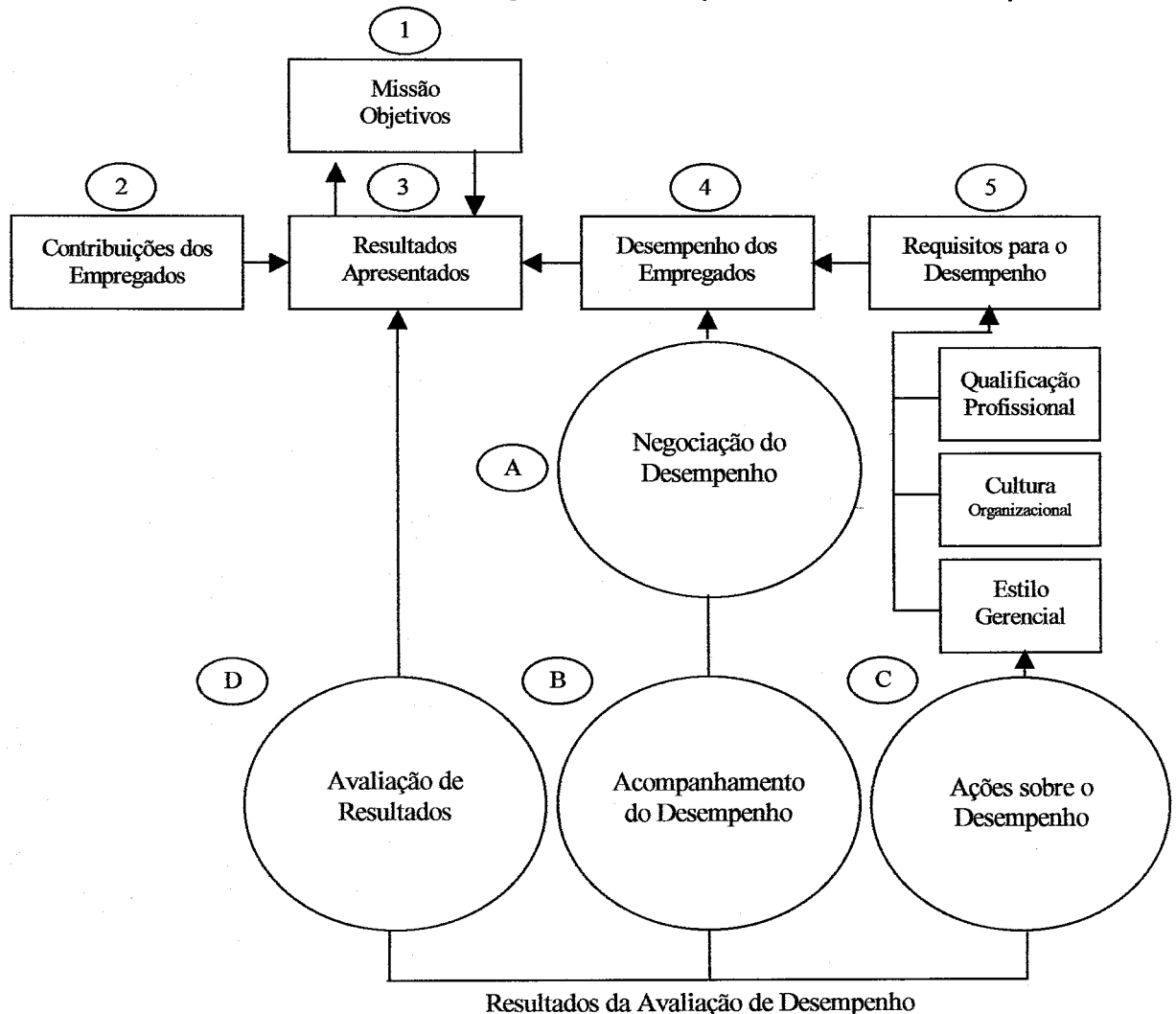
BERGAMINI e BERALDO (1988, p. 13), definem a avaliação de desempenho, como “um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento”. Isso significa que o processo de avaliação de desempenho, não implica somente na criação de um formulário, mas sim no desenvolvimento de um ambiente em que as pessoas possam relacionar-se uma com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Sendo assim, a avaliação de desempenho é uma técnica essencial na atividade administrativa de hoje, que recebe denominações variadas como: avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal dentre outras, variando de empresa para empresa, cita CHIAVENATO (1999).

A avaliação de desempenho, segundo LUCENA (1992), deve estar integrada com o dimensionamento das expectativas do negócio, ou seja, integrado aos objetivos da empresa.

A figura abaixo reforça o reconhecimento da importância do desempenho no alcance dos objetivos empresariais.

**Figura 5** Visão do processo de avaliação de desempenho no contexto empresarial



Fonte: Adaptado de LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992, p 17.

LUCENA (1992), explica que o alcance dos objetivos nada mais é do que o conjunto de contribuições dos empregados. Essas contribuições se concretizam nos resultados apresentados, conseqüentes de ações efetivas, isto é, do desempenho dos empregados. O desempenho positivo depende de o funcionário saber o que é preciso ser feito, e ainda, se dispor dos recursos necessários: qualificação profissional; facilidades administrativas identificadas na cultura organizacional e estilo gerencial praticado.

## 7.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo LUCENA (1992), os princípios básicos da avaliação desempenho são:

- a) estar integrado ao processo administrativo da empresa, ao lado da missão, objetivos e responsabilidades econômicas e sociais;
- b) basear-se na premissa de que seu principal colaborador são as pessoas, pois é delas que vem a ação, a criatividade, o desempenho, o uso eficaz dos recursos, e os resultados positivos;
- c) considerar os instrumentos de avaliação como ferramentas gerenciais de acompanhamento permanente da atuação dos colaboradores;
- d) apoiar-se na gerência participativa.

Para KOONTZ (1972)<sup>2</sup> e SEGALL (1989)<sup>3</sup>, in CHIAVENATO (1999), a avaliação de desempenho deve trazer benefícios para a empresa e para as pessoas. Portanto, ela precisa atender as seguintes linhas básicas:

- a) englobar o desempenho dentro e fora do cargo, assim como o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem abordados sempre juntos;
- b) priorizar o funcionário no cargo e não na impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho;

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold. Making managerial appraisal effective. *California Management Review*. 15, p. 46-5, winter, 1972.

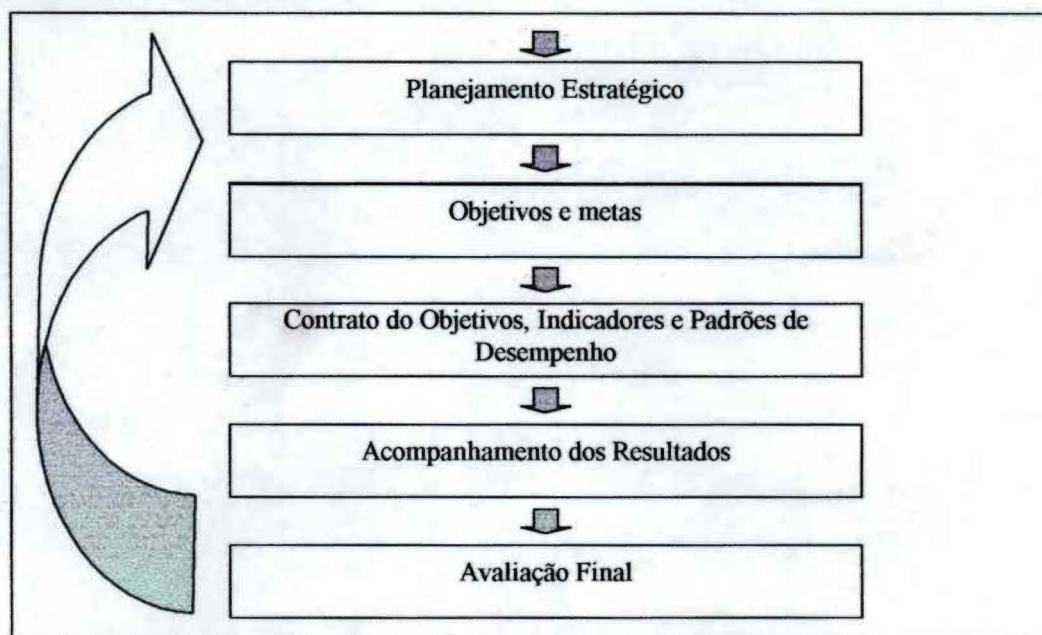
<sup>3</sup> SEGALL, Linda J. Kiss Appraisal woes goodbye. *Supervisory Management*. 34, p. 23-25, dez. 1989.

- c) ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem ter em mente que a avaliação trará algum benefício para o funcionário assim como para a empresa;
- d) melhorar a produtividade do funcionário dentro da empresa, tornando-o bem equipado para produzir com eficiência e eficácia.

PONTES (2002), cita que a avaliação de desempenho deve facilitar o papel dos gerentes, que é, planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho.

A figura 6 mostra o ciclo da avaliação de desempenho, que inicia com o planejamento estratégico, atingindo até a avaliação dos resultados conquistados, e iniciando o processo novamente.

**Figura 6** Ciclo da avaliação de desempenho



Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 24.

Portanto, a avaliação de desempenho, visa, além de estabelecer os resultados a serem alcançados, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante, explica PONTES (2002).

LOBOS (1979), enfatiza que é preciso tomar muito cuidado com a veracidade das informações apresentadas pela avaliação de desempenho. Ele cita que é preciso, antes de tomar alguma decisão com relação ao funcionário, verificar a validade das informações, pois nem sempre é possível conhecer o verdadeiro significado dos resultados.

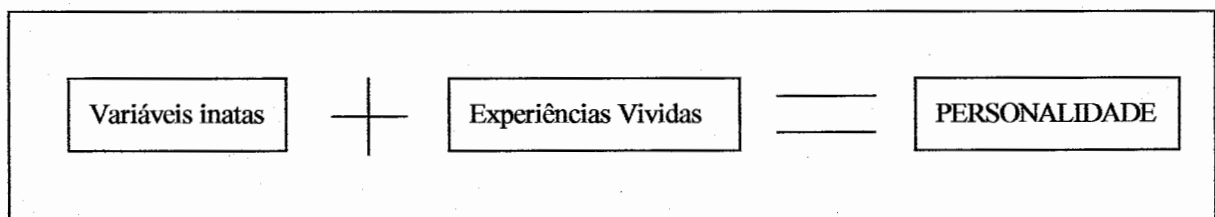
BERGAMINI e BERALDO (1988), acreditam que a avaliação de desempenho, deve considerar que quanto mais saudável for o contexto organizacional, mais desimpedido será o caminho para se conseguir essa atitude. Quanto menos saudável, mais obstáculos existirão. A estratégia nesse caso, poderá ser a implementação de um processo de avaliação, que prepara a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas.

BERGAMINI e BERALDO (1988), também enfatizam que é preciso tentar entender a diferença individual de cada um em relação aos demais. As pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos:

- a) porque já nascem diferentes umas das outras. São chamadas de variáveis inatas;
- b) porque passam por experiências de vidas diferentes. São chamadas de variáveis adquiridas.

Essas duas variáveis resultam na personalidade de cada um.

**Figura 7** Variáveis inatas e experiências vividas

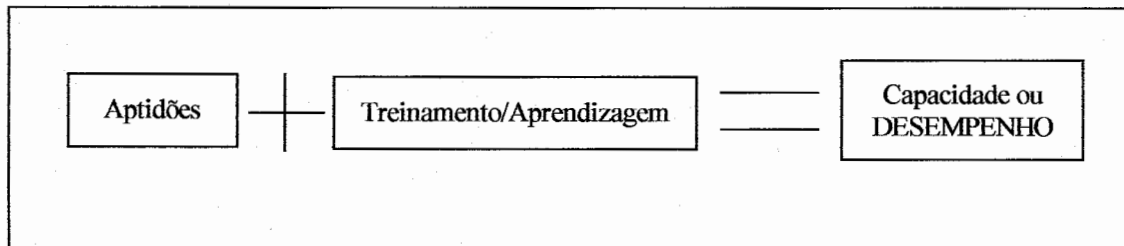


Fonte: Adaptado de BERGAMINI Cecília Whitaker; BERALDO Deobel Garcia. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988, p. 20.

BERGAMINI e BERALDO (1988), explicam que essa equação, permite ser comparada com os critérios básicos de uma avaliação de desempenho, onde a

capacidade, ou o nível de eficiência de uma pessoa, é produto das suas habilidades específicas mais o treinamento que recebe para realizá-lo.

**Figura 8** Aptidões e treinamento



Fonte: Adaptado de BERGAMINI Cecília Whitaker; BERALDO Deobel Garcia. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988, p. 20.

Essa comparação entre os dois conceitos acima, possibilita o entendimento sobre as diferenças individuais e os diferentes níveis de eficiência, apresentado pelos funcionários em situações de trabalho.

BERGAMINI e BERALDO (1988, p. 13), também acreditam que “a avaliação de desempenho deve ser uma mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho”.

### 7.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

LUCENA (1992), acredita que os objetivos de uma avaliação de desempenho são:

- a) definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado;
- b) subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento;
- c) facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos;
- d) subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que utilizarão os resultados da avaliação de desempenho;
- e) possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.



LOBOS (1979), cita que a avaliação de desempenho tem objetivos econômicos e motivacionais. As finalidades motivacionais são classificadas em:

- a) compensação econômica e/ou social mais equitativa: as pessoas são empregadas em troca de determinada compensação econômica e social (status);
- b) desenvolvimento individual do empregado: o processo de avaliação de desempenho, passou a ser utilizado visando o desenvolvimento individual, por exemplo, a explicação que o avaliador passa para o funcionário, faz com o mesmo perceba melhor sua posição na empresa, como também melhorar seus desvios;
- c) melhoria do ambiente de trabalho por meio do próprio desenvolvimento da organização: o desenvolvimento organizacional, junto com a avaliação de desempenho, criam a oportunidades para que superiores e subordinados ajustem seu relacionamento em face de qualquer mudança, como por exemplo, demissões, promoções ou transferências.

Em outras palavras, CUMMINGS e SCHWAB (1973)<sup>4</sup>, in HAMPTON (1990), explicam que a avaliação de desempenho pode servir a dois fins: julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se a tomar decisões atribuindo aumentos de salários e promoções para subordinados. O desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades. Essas finalidades implicam diferenças quanto à orientação do tempo, métodos e papéis do chefe e dos subordinados, como mostra quadro 1.

LOBOS (1979), cita que em última análise, o objetivo da avaliação de desempenho, é o econômico, ou seja, melhorar os resultados operacionais da empresa. "O ato de avaliar-se o desempenho de um empregado, não só reforça a conduta desejada mediante algum estímulo salarial ou promocional, mas também constitui uma base para o desenvolvimento individual e organizacional". (LOBOS 1979, p. 211)

---

<sup>4</sup> CUMMINGS, L.L.; SCHAWB, Donald P. *Performance in organizations: determinants and appraisal*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1973, p. 4-6.

**Quadro 1** Comparação entre os papéis de aconselhamento e de julgamento na avaliação de desempenho

	PAPEL DE JULGAMENTO	PAPEL DE ACONSELHAMENTO
Focaliza:	- O desempenho passado	- A melhora do desempenho futuro
Objetivo:	- Melhorar o desempenho por meio de um pessoal mais eficiente e administração de recompensa	- Melhorar o desempenho por meio de auto aprendizagem e progresso
Método:	- Um certo número de procedimentos de cálculo e classificação	- Uma série de etapas de crescimento como por exemplo a administração por objetivos
Papel do chefe:	- Julgar e avaliar	- Aconselhar, ajudar e orientar
Papel do subordinado::	- Passivo ou reativo, quase sempre para se defender	- Envolvimento ativo na aprendizagem

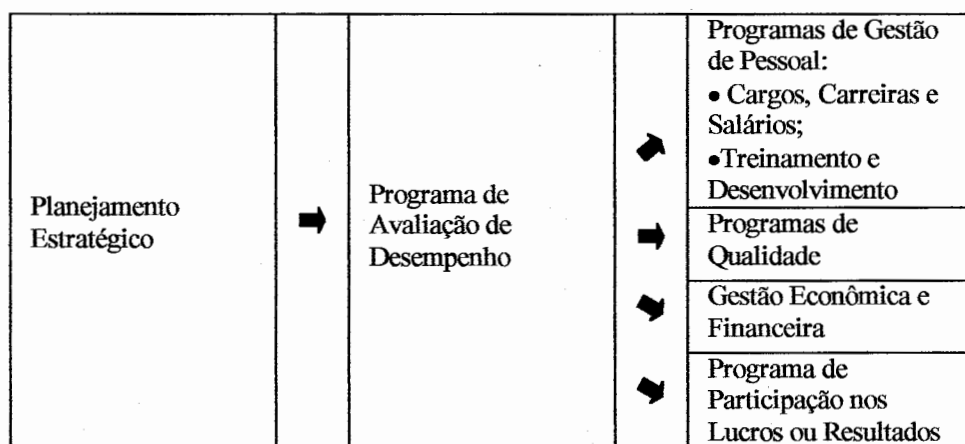
Fonte: Adaptado de CUMMINGS, L.L.; SCHAWB, Donald P. **Performance in organizations: determinants and appraisal**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1973, p. s. In HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

PONTES (2002), completa que os principais objetivos da avaliação de desempenho são:

- tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

Como cita PONTES (2002), o programa de avaliação de desempenho é dependente do planejamento estratégico e está intimamente relacionado a outros importantes programas, como mostra figura 9.

**Figura 9** Sistema integrado da avaliação de desempenho



Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 27.

Segundo MILKOVICH e BOUDREAU (1994)<sup>5</sup>, in CHIAVENATO (1999), quando se fala em avaliação de desempenho deve-se responder às seguintes perguntas:

- a) por que avaliar o desempenho;
- b) que desempenho deve ser avaliado;
- c) como avaliar o desempenho;
- d) quem deve avaliar o desempenho;
- e) como comunicar a avaliação do desempenho; e
- f) quando a avaliação deve ser feita, citado por BERGAMINI e BERALDO (1988).

<sup>5</sup> MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Human Resource Management**. Nova York: Richard D. Irwin, 1994.

## 7.4 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO

Segundo PASCHOALETTO (2002), o desempenho deve ser avaliado, porque o homem é uma fonte inesgotável de recursos tangíveis ou intangíveis, e o aproveitamento destes recursos dependem da capacidade individual de interação entre intelectual, cognitivo e emocional/comportamental. Assim, um profissional ao ser admitido em uma equipe, traz como contribuição para o grupo a sua capacitação curricular e as habilidades adquiridas. Portanto, pode-se afirmar "em tese", que na visão da área de Recursos Humanos, o homem é resultante da estruturação de três fatores: saber fazer, saber agir e saber ser:

- a) saber fazer: constituído pela capacitação curricular, formação técnica e escolar (*know-how*), através do desenvolvimento dos fatores cognitivos. Reflete no indivíduo como eficiência, e é quantificada pela medida do rendimento individual mensurado aos componentes do sistema técnico/curricular da empresa. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados;
- b) saber agir: constituído pelas habilidades adquiridas e as experiências vividas, através do desenvolvimento dos fatores mecânicos. Reflete no indivíduo como eficácia, e é quantificada pela medida do rendimento global dos componentes do sistema organizacional. É fazer certo o que é preciso ser feito. Refere-se a contribuição dos resultados obtidos para a obtenção dos objetivos globais da organização;
- c) saber ser: constituído pelo desenvolvimento da capacidade emocional/comportamental adquiridas pelo indivíduo ao longo da sua vida, refletindo no equilíbrio entre a ética e o moral. É quantificada pela medida do índice de efetividade. Refere-se à relação entre os resultados obtidos e do objetivo proposto no nível estratégico. É fazer com que o meio justifique o fim. É a obtenção de um mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais e por meios distintos (equifinalidade).

"Avaliar o comportamento humano tem o objetivo de estabelecer um norte, ou seja, um caminho de mão dupla entre o indivíduo e a organização". (PASCHOALETTO, 2002).

Contudo, CHIAVENATO (1999), enfatiza que a avaliação de desempenho deve ser aplicada, pois, toda pessoa precisa saber como está seu trabalho, como está seu desempenho. Sem isso as pessoas não sabem onde estão e para onde vão. Além disso, as empresas também precisam saber como que seus funcionários estão desempenhando suas tarefas.

Segundo MCGREGOR (1972)<sup>6</sup>, in CHIAVENATO (1999), são três as principais razões pelas quais as empresas estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários:

- a) proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos de salários, promoções, transferências e, demissões de funcionários;
- b) permite comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando seu trabalho, podendo informar a necessidade de mudanças no comportamento, nas atitudes, nas habilidades, ou nos conhecimentos;
- c) permite aos funcionários conhecerem o que os gerentes pensam a seu respeito. A avaliação de desempenho fornece base aos gerentes para aconselhar seus subordinados a respeito do seu desempenho.

## 7.5 O QUE MEDIR

Segundo CHIAVENATO (1999), a preocupação principal das empresas é medir, avaliar e controlar os três aspectos principais abaixo:

- a) resultados: o que se pretende alcançar em um determinado período de tempo;
- b) desempenho: comportamento, ou meios instrumentais que se pretende por em prática;
- c) fatores críticos de sucesso: aspectos fundamentais para que a empresa seja bem sucedida nos seus resultados e desempenho.

Muitas empresas desenvolvem vários sistemas de avaliação de desempenho para acompanhar os diversos resultados como: financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos

---

<sup>6</sup> McGregor, Douglas. An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*. p. 133-134, set./out.1972.

funcionários e satisfação dos clientes, cita CHIAVENATO (1999).

Os resultados apresentados como consequências do desempenho, representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. "O resultado é algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado". (LUCENA, 1992, p. 19)

Para os empregados chegarem aos resultados esperados ou desempenho esperado, é preciso especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas de sua responsabilidade. Além disso, é preciso definir também os padrões de desempenho, ou seja, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar os resultados. Quando não são estabelecidos esses indicadores, torna-se difícil medir ou avaliar a produtividade, identificar os funcionários mais produtivos, além de impedir a ação correta sobre os desvios de desempenho, resultando na má aplicação da avaliação de desempenho, enfatiza LUCENA (1992).

CHIAVENATO (1999), completa que o desempenho a ser medido decorre do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno e externo. Podendo ser:

- a) financeiros: relacionados com itens financeiros como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre os investimento, relação entre custo e benefício etc;
- b) ligados ao cliente: como satisfação do cliente, seja interno ou externo; tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado abrangida etc;
- c) internos: como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo de processo etc;
- d) inovação: como desenvolvimento de novos processos, de novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento etc;
- e) competência pessoal: capacidade de aprendizagem das pessoas e absorção de novos e diferentes conhecimentos;

- f) competência tecnológica: capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho;
- g) competência metodológica: capacidade de iniciativa e de empreendimento para a resolução de problemas de diversas naturezas;
- h) competência social: capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como em trabalhos em equipe.

CHIAVENATO (1999), também explica que o desempenho pode ser medido através dos seguintes indicadores:

- a) desempenho global (de toda a empresa);
- b) desempenho grupal (da equipe); e
- c) desempenho individual (da pessoa).

Entretanto, definir o que é esperado do funcionário, não é suficiente para garantir a alcance dos objetivos, afirma LUCENA (1992). Será necessário um acompanhamento sistemático e periódico do desempenho humano, para assegurar que os resultados esperados sejam produzidos, e para que os desvios identificados sejam corrigidos a tempo.

#### 7.5.1 AVALIAÇÃO DO CARGO

MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR (1998), enfatizam que se a avaliação de desempenho é um instrumento que pode recompensar o funcionário por sua contribuição para a produtividade, é muito importante medir o valor de cada cargo, através de uma avaliação de cargos. Esta avaliação serve para determinar a renda do empregado em certos cargos, e para minimizar injustiças, reclamações e o baixo moral resultante.

Segundo CNE (2001) - Conselho Nacional de Escutas, a avaliação dos cargos oferece a vantagem adicional de proporcionar uma reflexão que permite medir se o perfil dos cargos foi estabelecido apropriadamente. Geralmente, os perfis são estabelecidos tendo em conta uma determinada função. Por vezes traçam-se perfis demasiado ambiciosos que ninguém consegue preencher. Após a avaliação de uma pessoa concreta numa função específica, será mais fácil aferir esse perfil.

HAMPTON (1990, p. 378), completa que antes de avaliar, é preciso fazer uma análise do cargo, que é “uma técnica para investigar os cargos e descreve-los em termos das características gerais ou fatores tais como o nível de responsabilidade, as condições de trabalho e as qualificações exigidas”.

CELINSKI (2004), enfatiza que “a descrição dos cargos é uma base objetiva para a avaliação do desempenho do seu ocupante”. LOBOS (1979), completa que a descrição do cargo, é onde os traços individuais são facilmente deduzidos, sendo uma importante medida de desempenho do empregado. Através dos dados obtidos é possível identificar diferenças essenciais do ponto de vista quantitativo ou qualitativo de cada cargo, afirma CHIAVENATO (1999)

O próximo passo, segundo HAMPTON (1990), é atribuir a cada cargo um número de pontos que corresponde ao grau que aquele fato está presente no cargo, compara-lo no mercado, e estipular o valor do salário.<sup>7</sup>

## 7.6 COMO AVALIAR O DESEMPENHO

Segundo CHIAVENATO (1999), há vários métodos para avaliar o desempenho, porém avaliar, sendo justo com todos e incentivando pessoas, não é tarefa fácil. Por isso, várias empresas desenvolvem métodos próprios de acordo com a sua realidade.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho a serem vistos a seguir são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação, seguido dos métodos de atribuição de graus, combinados, e avaliação de atividades.

### 7.6.1 Método de avaliação por escalas gráficas

SALDANHA (1979), cita que o método das escalas gráficas visa várias atitudes ou atividades marcantes que devem integrar o desenvolvimento da tarefa, e sobre as quais o chefe manifestará o devido julgamento.

---

<sup>7</sup> N.A. Para maiores informações sobre avaliação de cargos consulte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



O método das escalas gráficas, segundo CHIAVENATO (1999), avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação e graus de avaliação do desempenho. Para isso utiliza um formulário de dupla entrada, onde nas linhas representam os fatores de avaliação, e as colunas representam o grau de variação daqueles fatores.

Cada fator de avaliação é definido com uma descrição sumária para melhor compreensão. Se a empresa, por exemplo, escolhe o conhecimento do cargo como um fator de avaliação, ela está sinalizando aos funcionários a importância que se dá a este aspecto. Entretanto, o número de fatores de avaliação varia de empresa para empresa, conforme seus interesses, enfatiza CHIAVENATO (1999).

**Figura 10** Exemplos de fatores de avaliação de desempenho

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo Conhecimento do negócio Pontualidade Assiduidade Lealdade Honestidade Apresentação pessoal Bom senso Capacidade de realização Compreensão de situações Facilidade de aprender	Desempenho da tarefa Espírito de equipe Relacionamento humano Cooperação Criatividade Liderança Hábitos de segurança Responsabilidade Atitude e iniciativa Personalidade Desembaraço	Quantidade de trabalho Qualidade do trabalho Atendimento ao cliente Satisfação do cliente Redução de custos Rapidez nas soluções Redução de refugos Ausência de acidentes Manutenção equipamento Atendimento a prazos Foco em resultados

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 196.

O segundo passo depois de definidos os fatores de avaliação, é definir os graus de avaliação para obtenção das escalas de variação do desempenho para cada fator de avaliação. Normalmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação para cada fator (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco), cita CHIAVENATO (1999).

**Figura 11** Método de avaliação por escalas gráficas

<b>Fatores</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Sofrível</b>	<b>Fraco</b>
<b>Produção</b> (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento do Trabalho</b> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação</b> (Relacionamento interpessoal)	Excelente capacidade de intuição	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de Situações</b> (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade</b> (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre tem excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
<b>Realização</b> (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 196.

#### 7.6.1.1 Pontos favoráveis da avaliação por escalas gráficas

Segundo CHIAVENATO (1999) os prós da avaliação de desempenho são:

- facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação;
- simplicidade, facilidade de compreensão e de utilização;
- visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos;
- facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários;
- proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

### 7.6.1.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por escalas gráficas

Segundo CHIAVENATO (1999) os contras da avaliação de desempenho são:

- a) superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho;
- b) produz efeito de generalização: se um avaliado recebe “bom” em um fator, provavelmente receberá “bom” em todos os demais fatores;
- c) peca pela categorização e homogeneização das características individuais: reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos como ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1;
- d) limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado;
- e) rigidez e reducionismo no processo de avaliação;
- f) nenhuma participação ativa do funcionário avaliado;
- g) avalia apenas o desempenho passado.

MILANI (1988), acredita que os problemas mais comuns são falta de:

- a) precisão;
- b) confiabilidade;
- c) validade de conteúdo;
- d) aplicabilidade.

### 7.6.2 Método de avaliação por escolha forçada

LUCENA (1977), coloca que o método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas em relação às tarefas executadas pelo mesmo.

CHIAVENATO (1999), afirma que o método de escolha forçada avalia as pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador escolhe forçosamente apenas uma ou duas em cada bloco que

mais se aplicam ao desempenho do funcionário, podendo ser também uma frase que mais representa o desempenho do funcionário, e outra que menos o representa.

**Figura 12** Método de avaliação por escolha forçada

<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b> Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____ Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.											
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	Nº	+	-				
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas				Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho							
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade				Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade							

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 197.

#### 7.6.2.1 Pontos favoráveis da avaliação por escolha forçada

CHIAVENATO (1999), cita que os prós do método da escolha forçada são:

- a) evita o efeito de generalização;
- b) tira a influência pessoal do avaliador, isto é, subjetividade;
- c) não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

### 7.6.2.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por escolha forçada

Os contras da avaliação de desempenho por escolha forçada, segundo CHIAVENATO (1999) são:

- a) complexidade no planejamento e na construção do instrumento;
- b) não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação;
- c) não provoca retroação de dados, nem permite comparações;
- d) técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados;
- e) nenhuma participação ativa do avaliado.

MILANI (1988), completa com:

- a) falta de aplicabilidade;
- b) insatisfação e desmotivação dos funcionários;
- c) desempenho pode ser influenciado negativamente.

### 7.6.3 Método de avaliação por pesquisa de campo

LUCENA (1977), coloca que o método por pesquisa de campo é o método que avalia o desempenho utilizando-se de entrevista com o chefe.

Este método, enfatiza CHIAVENATO (1999), requer entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes para juntos avaliarem o desempenho, preenchendo um formulário para cada funcionário. O método consiste em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

#### 7.6.3.1 Pontos favoráveis da avaliação por pesquisa de campo

Segundo CHIAVENATO (1999), os prós da pesquisa de campo são:

- a) envolve responsabilidade do gerente e da assessoria;
- b) permite planejamento de ações para o futuro;
- c) enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados;

d) proporciona profundidade na avaliação do desempenho;

e) permite relação proveitosa entre gerente e assessor.

O CPPTA (2000) - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, completa que com esse método:

a) inicia-se algum trabalho com as gerências no sentido de conscientizá-las sobre a importância da avaliação de desempenho dos indivíduos de sua equipe.

**Figura 13** Método de avaliação por pesquisa de campo

<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b> Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: • Mais do que satisfatório? • Satisfatório? • Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidade e deficiência? Quais?
Análise Complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanha- mento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 199.

#### 7.6.3.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por pesquisa de campo

CHIAVENATO (1999), cita que os contras da pesquisa de campo são:

- a) custo operacional elevado por exigir assessoria;
- b) processo de avaliação lento e demorado;
- c) pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

MILANI (1988), completa com:

- a) o ambiente de trabalho pode se tornar instável;
- b) pode surgir conflitos entre funcionários e líderes.

#### 7.6.4 Método de avaliação por incidentes críticos

CHIAVENATO (1999), explica que este método baseia-se nas características extremas, por isso do nome incidentes críticos, onde representam desempenhos altamente positivos, ou altamente negativos. O método dispensa o desempenho normal. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário, como mostra figura 14.

##### 7.6.4.1 Pontos favoráveis da avaliação por incidentes críticos

CHIAVENATO (1999), enfatiza que os prós da avaliação por incidentes críticos são:

- a) avalia o desempenho excepcionalmente bom e o excepcionalmente ruim;
- b) enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e mais bem aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas;
- c) método de fácil montagem e fácil utilização.

**Figura 14 Método de avaliação por incidentes críticos**

<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>			
Nome: _____		Cargo: _____ Departamento: _____	
<b>Aspectos Excepcionalmente Positivos</b>		<b>Aspectos Excepcionalmente Negativos</b>	
Sabe lidar com pessoas Facilidade de trabalhar em equipe Apresenta idéias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor		Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora a tomar decisões Espírito conservador e limitado Dificuldade de lidar com números Comunicação deficiente	

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 199.

#### 7.6.4.2 Pontos desfavoráveis da avaliação por incidentes críticos

Segundo CHIAVENATO (1999), os contras da avaliação por incidentes críticos são:

- a) não se preocupa com os aspectos normais do desempenho;
- b) fixa-se em poucos aspectos do desempenho.

O CPPTA (2000) - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, completa com:

- a) inexistência de relação com a busca da competitividade das organizações.

#### 7.6.5 Método de avaliação por listas de verificação

Este método baseia-se em uma lista de fatores de avaliação a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores, recebe uma avaliação quantitativa, como



por exemplo: ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1. Este método é uma simplificação do método das escalas gráficas.

**Figura 15** Método de avaliação por listas de verificação

<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>											
Nome: _____		Cargo: _____				Departamento: _____					
Áreas de Desempenho:	1	2	3	4	5	Áreas de Desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 200.

#### 7.6.6 Método de atribuição de graus

PONTES (2002), cita que esse é o método mais rudimentar. Este método baseia-se em encontrar, em determinada equipe, três pessoas que possam ter seus desempenhos classificados como muito ruim, regular ou excepcional. Essas pessoas servirão de parâmetros para a classificação das demais, dentro de uma escala utilizada.

O CPPTA (2000) - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, cita que na prática a metodologia desse método torna-se bastante subjetiva e, no

lugar de avaliar o desempenho do indivíduo, acaba-se por avaliar os próprios indivíduos.

**Figura 16** Método de atribuição de graus

ESCALA	GRAUS DE DESEMPENHO	PARÂMETROS	DEMAIS PESSOAS DA EQUIPE
1	DESEMPENHO MUITO RUIM	Mônica	Hélio
2	DESEMPENHO RUIM		Sílvia
3	DESEMPENHO REGULAR	Pedro	Francisco
4	DESEMPENHO BOM		Hugo
5	DESEMPENHO ÓTIMO		Ricardo
6	DESEMPENHO EXCEPCIONAL	André	Sueli

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 38.

#### 7.6.7 Métodos combinados

PONTES (2002), cita que é comum dentro dos métodos tradicionais, a utilização de combinação entre os métodos. Uma combinação possível é entre a escala gráfica com atribuição de graus, ver figura 17.

O CPPTA (2000) - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, enfatiza que nesse método, a partir de uma análise do passado, começa-se a pensar em planejamento e desenvolvimento do indivíduo na empresa.

#### 7.6.8 Método de avaliação por atividades

PONTES (2002), cita que esse método é caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para o seu cargo. Esse método começa a romper com o passado, ou seja, com os métodos tradicionais.

O CPPTA (2000) - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, afirma que com esse método passa-se a existir uma preocupação com o desempenho futuro do indivíduo, ver figura 18.

**Figura 17** Método de combinação de escala gráfica com graus

Nome do Avaliado:	
Cargo:	
Data de Admissão:	Tempo no cargo:
Assinale o indicador de desempenho correspondente a cada fator de desempenho em análise 4 – Excepcional 3 – Bom 2 – Regular 1 – Fraco	
<b>Atenção e qualidade no trabalho</b>	
Cuidado, atenção e esmero com os quais o funcionário desempenha seu trabalho,	<input type="text"/>
<b>Atitude no trabalho</b>	
Forma de agir em qualquer circunstância de trabalho.	<input type="text"/>
<b>Interesse pelo trabalho</b>	
Vontade, esforço pessoal em aperfeiçoar-se e a forma como age no trabalho.	<input type="text"/>
<b>Relacionamento</b>	
Forma de se relacionar com colegas e líderes	<input type="text"/>
<b>Colaboração com o grupo</b>	
Cooperação na execução dos trabalhos e na troca de experiência com o grupo.	<input type="text"/>
<b>Avaliação Global (Média dos Pontos)</b>	
	<input type="text"/>

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 63.

**Figura 18 Método de avaliação de atividades**

ATIVIDADES	PADRÃO DE DESEMPENHO	PESO	NOTA	PESO X NOTA
Elaborar a folha de pagamentos.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	4	140
Preparar as guias de recolhimento dos encargos sociais e trabalhistas.	Efetuar a atividade nos prazos e sem ocorrência de erros.	35	3	105
Manter o cadastro de registro de funcionários.	Manter em perfeita ordem e atualização.	20	4	80
Manter o arquivo de documentos.	Manter em perfeita ordem e atualização.	10	2	20
<b>Total</b>		<b>100</b>		<b>345</b>

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 61.

No exemplo mostrado, PONTES (2002), explica que foi utilizado um sistema de distribuição de peso da ordem de 100%. Para a avaliação de cada atividade (nota), podem ser utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

- 4 – excedeu os resultados esperados;
- 3 – atendeu os resultados esperados;
- 2 – atendeu em parte os resultados esperados; e
- 1 – não atendeu os resultados esperados.

#### 7.6.9 Críticas aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho

PONTES (2002), afirma que como método contínuo de avaliação e acompanhamento de desempenho, nenhum dos métodos tradicionais é recomendado, principalmente pela subjetividade e por não terem nenhuma relação com a busca de competitividade e resultados das organizações e, ainda pela orientação voltada ao passado. No entanto, para avaliações pontuais, não como forma contínua, esses métodos podem ser utilizados.

CHIAVENATO (1999), completa que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, geralmente são burocráticos, rotineiros e repetitivos. Falta liberdade de forma e conteúdo. Por isso, as organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação. A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas, serve para reduzir formulários, tornar o processo mais simples, descomplicados e efetivo.

#### 7.6.10 Avaliação de desempenho por objetivos

PONTES (2002), enfatiza que a avaliação por objetivos, formulada por DRUCKER (1954)<sup>8</sup>, também conhecida como APO, é o método mais moderno de se avaliar o desempenho.

ODIORNE (1965)<sup>9</sup>, in PONTES (2002, p. 74), define a avaliação de desempenho como, “o processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização, estabelecidas pela administração de cúpula, identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos do resultado que se espera dele, e usam essas medidas como guias para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um de seus membros”.

Segundo PONTES (2002), a APO é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, no momento de definição dos objetivos. Definidos os objetivos de cada indivíduo, acredita-se que não é preciso a supervisão direta, pois cada funcionário irá buscar se empenhar em alcançá-los, ver figura 19.

A APO, segundo LOBOS (1979), consiste em comparar o desempenho do empregado tanto com objetivos preestabelecidos, quanto sua própria história de desempenho. A principal diferença desse novo método, com relação aos métodos tradicionais, é perceber a organização como sendo um sistema motivacional aberto. Com isso a avaliação, parte do princípio de que todos os funcionários podem atingir um bom nível de desempenho e serem recompensados devidamente por isso. Neste sistema motivacional aberto, a maioria dos empregados acha que tem condições de

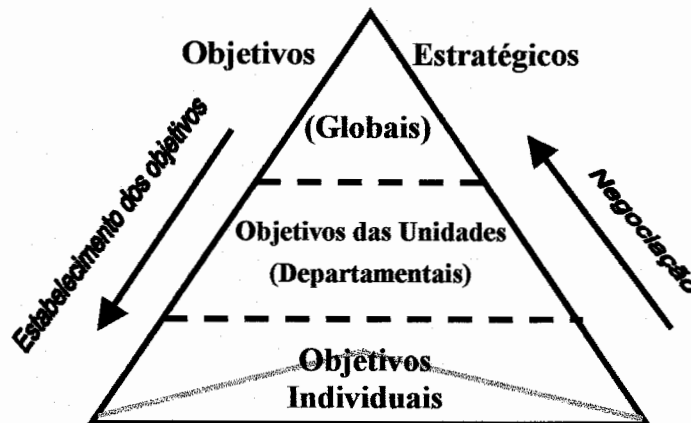
---

<sup>8</sup> DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper & Brothers, 1954.

<sup>9</sup> ODIORNE, George S. **Management by objectives**. New York: Pitman, 1965.

contribuir para o progresso da organização, recebendo benefícios com isso. Outra característica que diferencia a avaliação por objetivos dos demais métodos tradicionais, é a natureza participativa, que este método exige.

**Figura 19** Hierarquia dos objetivos



Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 73.

#### 7.6.10.1 Estilo de liderança adequado no método da APO

PONTES (2002), ressalta que durante a fase de combinação dos objetivos, o gerente deve escolher o estilo adequado de liderança, podendo combinar estilos de lideranças para cada objetivo, quando houver mais de um.

Sem a aplicação correta do estilo de liderança, haverá pouca possibilidade de sucesso no programa, pois o líder poderá deixar por conta do funcionário a consecução do objetivo, sem fornecer apoio necessário, quando a capacidade do funcionário é menor do que a requerida para a realização do objetivo, completa (PONTES 2002).

**Figura 20** Estilos de lideranças conforme a teoria de liderança situacional

ESTILO	ACÃO	COMPORTAMENTO DO LÍDER
E1 – Estilo 1	Dirigir	Muita ênfase em tarefa e pouca em relações.
E2 – Estilo 2	Treinar	Muita ênfase em tarefa e em relações.
E3 – Estilo 3	Compartilhar	Pouca ênfase em tarefa e muita em relações.
E4 – Estilo 4	Delegar	Pouca ênfase em tarefa e em relações.

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 78.

PONTES (2002), explica que cada um dos estilos está associado à capacidade do funcionário para realização da tarefa. O líder e o funcionário devem acordar em que situação de capacidade dever ser enquadrado o funcionário, em relação a cada um dos objetivos, para determinação do estilo adequado de liderança. Caso o funcionário, por exemplo, tenha experiência em relação a um dos objetivos combinados, o estilo 4 – delegar – deve ser o escolhido, deixando o funcionário agir livremente durante a execução do trabalho, ficando o líder responsável apenas por acompanhar os resultados. No caso de o funcionário não ter experiência em certo objetivo, deve ser adotado o estilo 1 – dirigir – onde o líder ensina e acompanha as fases do trabalho. No caso de experiências intermediárias, os estilos adequados devem ser o estilo 2 – treinar e o estilo 3 – compartilhar. Assim o estilo de liderança a ser adotado, depende de cada indivíduo em relação a cada objetivo. Esse processo é conhecido como teoria de liderança situacional.

#### 7.6.10.2 Premissas e funcionamento da administração por objetivos

Segundo LOBOS (1979), as premissas e funcionamento da administração por objetivos são:

- a) os objetivos individuais são estabelecidos periodicamente, pelo empregado, e discutidos com seu supervisor, o qual especifica condições, restrições, políticas, visando atingir certos objetivos estabelecidos pela alta administração;

- b) os objetivos individuais devem ser operacionais, ou seja, diretamente relacionados às tarefas e ações de cada cargo, além de ser mensuráveis, com base em alguma medida objetiva. Esses objetivos têm prioridade, importância e prazos de realização, os quais são esclarecidos entre supervisor e subordinado;
- c) dentro do possível o subordinado é livre para escolher o caminho que achar mais conveniente para atingir seus objetivos, dentro do limite de tempo preestabelecidos. Entretanto, o supervisor deve aconselhar sobre a conveniência das linhas alternativas;
- d) embora cada objetivo tenha um prazo de consecução, são estabelecidos pontos de controle e critérios de medição, com vista a avaliar periodicamente o progresso alcançado;
- e) em algum momento, ao terminar o período de avaliação, supervisor e subordinado devem reunir-se para verificar até que ponto os objetivos preestabelecidos foram alcançados, sob que condições e com quais conseqüências. Isso também serve para planejar o que deve ser feito no período seguinte.

#### 7.6.10.3 Instrumentos da avaliação por objetivos

O CPPTA (2000) - Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo, enfatiza que um programa de avaliação de desempenho para trazer resultados efetivos, deve valorizar o trabalho em equipe, considerar metas individuais e da organização, fornecer subsídios para tomada de decisões gerenciais, na área de RH, como lotação, remoção, programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento, identificar problemas que interfiram no desempenho do trabalhador e que, além de elevar o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, tenha também influência sobre o nível de satisfação dos trabalhadores.

PONTES (2002), enfatiza que o mais importante é a aplicação correta da metodologia e não o preenchimento de formulários. Porém, a utilização de algum formulário pode subsidiar o processo. Os três modelos abaixo (A, B e C), exemplificam os instrumentos.



PONTES (2002), explica que o plano de desenvolvimento deve ser elaborado em conjunto, líder e funcionário, e pressupõe as ações a serem tomadas para a melhoria de desempenho à curto prazo, ver figura 21.

PONTES (2002), explica que no modelo B, foram utilizados cinco fatores de habilidades: planejamento, organização, relações, tomada de decisões e desenvolvimento de pessoas, porém esses fatores podem ser substituídos por outros. Estes fatores determinam as causas das falhas na conclusão dos objetivos, como por exemplo: certo objetivo pode não ter sido cumprido por falha de planejamento do trabalho, ou por falta de organização.

No momento do acordo dos objetivos, deve ser anotado o grau de importância (escala de um a cinco) de cada um dos fatores, e no momento da avaliação, o grau do resultado conseguido (escala de um a quatro), como mostra a figura 22.

**Figura 21** Método de avaliação por objetivos - Modelo A

<b>Nome:</b>	<b>Período de Avaliação:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Unidade:</b>
<b>Definição dos Objetivos:</b>	<b>Resultados Atingidos:</b>
Com base nos objetivos de sua unidade, liste os objetivos a serem atingidos pelo funcionário, de comum acordo, incluindo as datas-limites e os padrões de desempenho, bem como o estilo de liderança para acompanhamento do processo.	Por ocasião da avaliação, descreva os resultados atingidos em cada um dos objetivos. Verifique as situações adversas que estavam fora do controle do funcionário e que possam ter contribuído nos resultados atingidos.
<b>Necessidade de Treinamento:</b> Descreva as necessidades de treinamento para que o funcionário possa cumprir com os objetivos.	
<b>Data e Assinatura do Líder e do Funcionário:</b>	
<b>Avaliação do desempenho</b>  Indique a avaliação global do desempenho, tendo em vista os resultados atingidos do funcionário: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Excelente, excedeu os resultados esperados.</li> <li><input type="checkbox"/> Bom, atingiu os resultados esperados.</li> <li><input type="checkbox"/> Satisfatório, deixou de atingir parte dos resultados.</li> <li><input type="checkbox"/> Insatisfatório, não atingiu os resultados esperados.</li> </ul>	
<b>Comentários da reunião da avaliação</b>  <b>Líder:</b>  <b>Funcionário:</b>	
<b>Plano de desenvolvimento</b>  Indique os objetivos de desenvolvimento do funcionário:  Indique os programas específicos para melhoria de desempenho (casos de desempenho satisfatório e insatisfatório):  Indique os programas de desenvolvimento:	
<b>Data e Assinatura do Líder e do Funcionário:</b>	

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 93.



**Figura 23 Método de avaliação por objetivos - Modelo C**

<b>Nome:</b>		
<b>Unidade:</b>		
<b>Objetivos e Padrões de Desempenho</b>	<b>Peso</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Resultado Final:</b>	<b>Total de Pontos:</b>	<b>Conceito:</b>
<b>Necessidades de treinamento</b> Indique as necessidades de treinamento para a realização dos objetivos propostos:		
<b>Indicadores de resultado:</b>  1 – <b>Insatisfatório</b> – Não atingiu os resultados propostos. 2 – <b>Satisfatório</b> – Atingiu parcialmente os resultados propostos. 3 – <b>Bom</b> – Atingiu os resultados propostos. 4 – <b>Excelente</b> – Superou os resultados propostos.		
<b>Data e Assinatura do Líder, do Funcionário e do Revisor:</b>		
<b>Acompanhamento do Processo</b> Registre as principais ocorrências positivas ou negativas durante os trimestres de avaliação.		
<b>1º trimestre:</b>		
<b>2º trimestre:</b>		
<b>3º trimestre:</b>		
<b>4º trimestre:</b>		
<b>Data e Assinatura do Líder, do Funcionário e do Revisor:</b>		
<b>Auto-Avaliação</b>		
<b>Resultados</b> Registre os resultados obtidos em relação a cada um dos objetivos:		
<b>Desenvolvimento Profissional</b> Registre suas proposições quanto ao seu futuro profissional:		

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 93.

PONTES (2002), afirma que o modelo C, permite uma avaliação mais objetiva, a qual facilita em muito o processo de avaliação. Uma vez estabelecidos os objetivos, é acordada a importância (peso) de cada um deles. A soma dos pesos de todos os objetivos deve corresponder a 100%, conforme o exemplo abaixo:

- Objetivo A – 40
- Objetivo B – 20
- Objetivo C – 20
- Objetivo D – 10
- Objetivo E – 10 ➡ Total = 100%

PONTES (2002), explica que o resultado alcançado pelo funcionário, em cada um dos objetivos (indicadores: 1 – insatisfatório, 2 – satisfatório, 3 – bom e 4 – excelente), é multiplicado pelo peso, e são somados os pontos obtidos, conforme exemplo abaixo:

**Figura 24** Pontos alcançados pelo funcionário

Objetivo	Peso	Resultado	Peso x Resultado
A	40	4	160
B	20	3	60
C	20	2	40
D	10	2	20
E	10	4	40
<b>Total</b>			<b>320</b>

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 89.

O total de pontos é transformado em um conceito a partir de uma grade que poderia ser a seguinte, exemplifica PONTES (2002):

**Figura 25** Conceito dos pontos alcançados pelo funcionário

Pontos	Conceito
Até 299	C
de 300 a 349	B
acima de 350	A

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 89.

#### 7.6.10.4 Pontos favoráveis da avaliação por objetivos

PONTES (2002), acredita que uma avaliação por objetivos, quando bem implantada, resulta em benefícios como:

- a) trabalho participativo;
- b) melhoria do planejamento na empresa, de forma geral;
- c) definição de objetivos e, conseqüentemente, dos processos de trabalho mais bem entendidos pelos funcionários;
- d) maior motivação dos funcionários, uma vez que o método desperta interesse de participação, auto-realização e reconhecimento; e
- e) avaliação do desempenho com base em resultados das reavaliações sendo portanto objetiva.

#### 7.6.10.5 Pontos desfavoráveis da avaliação por objetivos

PONTES (2002), enfatiza que uma avaliação de desempenho quando mal implantada, gera alguns inconvenientes como:

- a) combinação de objetivos incompatíveis com a capacidade (potencial) de realização da pessoa, levando à não-realização do acordado;
- b) resistência por parte dos funcionários mais antigos, em relação ao método;
- c) efeito negativo no clima, quando os gerentes impõem objetivos aos membros de sua equipes, esquecendo o princípio fundamental da APO, que é o processo é participativo;
- d) dificuldades em abandonar objetivos que não deveriam ser mais perseguidos, quando se tratando de mudanças significativas de rumos nas empresas;
- e) aumento de trabalho burocrático, quando o mais importante, do ponto de vista dos gerentes, era o preenchimento de formulários, para definição dos objetivos e acompanhamento, do que em relação ao processo em si.

## 7.7 QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO

CHIAVENATO (1999), explica que a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza, onde se deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à organização e ao cliente.

As empresas utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho dos funcionários. Segundo CHIAVENATO (1999), pode ser:

- a) auto-avaliação do desempenho: cada pessoa é responsável pelo seu desempenho e pela monitoração do mesmo, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu supervisor. Esta técnica é aplicada em empresas mais abertas e democráticas;
- b) o gerente: quem avalia o desempenho do subordinado direto é o próprio gerente. Esta técnica é conhecida como avaliação vertical descendente, como mostra figura 26;
- c) o indivíduo e o gerente: nesta alternativa, o gerente serve como elemento de guia e orientação, fornecendo todos os recursos necessários, e cobra os resultados, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função do retorno recebido do gerente. Esta técnica é conhecida como avaliação conjunta, como mostra figura 26;
- d) a equipe de trabalho: a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros, fornece ações corretivas e define seus objetivos e metas a serem alcançadas. Esta técnica é conhecida como avaliação colegiada, como mostra figura 26;
- e) a avaliação 360 graus: a avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado, desde o chefe, até o cliente, como mostra figura 26 uma avaliação rica, pois recebe contribuições de todos os lados. Porém torna-se vulnerável se o avaliado não tiver uma mente aberta para o recebimento das informações;
- f) a avaliação para cima: essa técnica permite que a equipe avalie seu supervisor, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos, e como ajuda a melhorar seus resultados. Esta

abordagem torna o trabalho mais livre e eficaz, e é conhecida como avaliação vertical ascendente, como mostra figura 26;

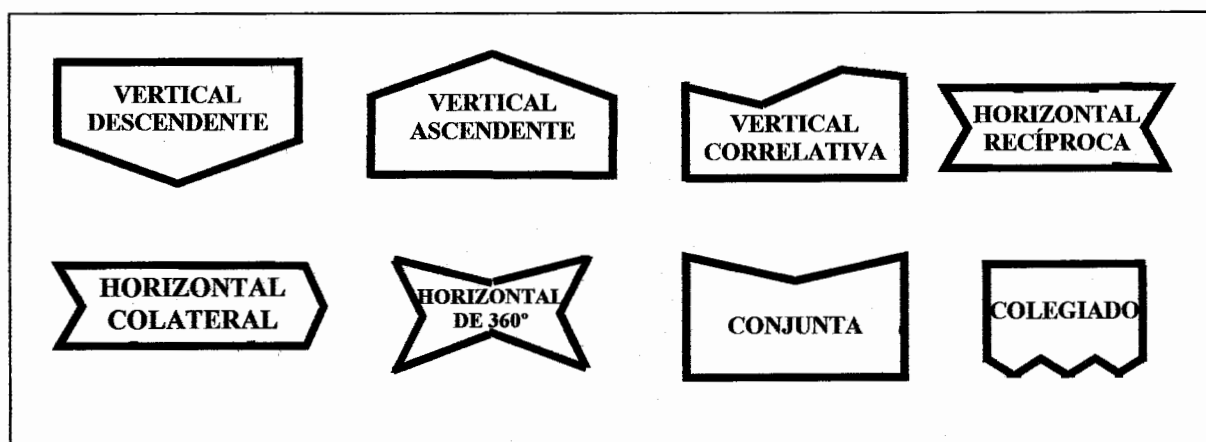
- g) a comissão de avaliação do desempenho: trata-se de uma avaliação coletiva feita por uma comissão junto com o gerente. Esta técnica é conhecida como avaliação vertical correlativa, como mostra figura 26;
- h) o órgão de RH: o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. As informações são obtidas quase sempre com cada gerente. Essa técnica está sendo abandonada, pelo seu caráter centralizador, monopolizador e burocrático.

Há ainda segundo CELINSKI (2003), mais dois tipos de avaliação:

- a) avaliação horizontal recíproca: o colaborador A, avalia o colaborador B e este, por reciprocidade, avalia o colaborador A;
- b) avaliação horizontal colateral: o colaborador A avalia o colaborador B, e este o C, o C avalia o D, assim por diante, até que o último avalia o A.

CELINSKI (2003, p. 58), enfatiza que todos esses tipos de avaliação, "são apenas modelos de procedimentos para registros formais dos resultados da avaliação efetuada ao longo de um determinado período de tempo".

**Figura 26** Modelos de avaliação do desempenho profissional



Fonte: CELINSKI, Leszek. **Qualificação e acompanhamento de pessoas**. Curitiba: UFPR, 2003, p. 57.



### 7.7.1 Pontos favoráveis da avaliação vertical descendente

BERGAMINI e BERALDO (1988), acreditam que os pontos favoráveis da avaliação vertical descendente são:

- a) é o supervisor direto que conhece melhor o avaliado, pelo fato de conviver com ele todos os dias e em diferentes situações;
- b) é o supervisor direto que, conhece melhor os padrões de desempenho esperados de cada indivíduo, independente do cargo que o funcionário ocupa dentro da sua responsabilidade;
- c) é o supervisor direto que distribui as tarefas e cobra os resultados, assim uma vez feita a avaliação com honestidade, acaba conquistando a confiança de seus subordinados.

### 7.7.2 Pontos desfavoráveis da avaliação vertical descendente

BERGAMINI e BERALDO (1988), acreditam que os pontos desfavoráveis da avaliação vertical descendente são:

- a) a proximidade do supervisor direto com o supervisor, pode precipitar disfunções que contaminam o julgamento do avaliado;
- b) os dados fornecidos podem não ser suficientemente ricos;
- c) o avaliador não fornece um *feedback*, isto faz com que o avaliado se sinta inseguro sobre a precisão do mesmo, ou então soberano sobre sua própria opinião.

### 7.7.3 Pontos favoráveis da avaliação conjunta e da auto-avaliação

BERGAMINI e BERALDO (1988), acreditam que tanto para a avaliação conjunta, quanto para a auto-avaliação, os pontos favoráveis são:

- a) proporciona a oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado;
- b) muitos defeitos de avaliação originados da distorção de percepção, podem ser reparados;

- c) oferece oportunidade de orientação do avaliado por parte do avaliador, bem como dá a ele oportunidade de ver os defeitos de sua supervisão.

O SIADAP (2004) – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, coloca que a auto avaliação:

- a) envolve o avaliado no processo de avaliação e fomenta o relacionamento com o superior hierárquico de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

#### 7.7.4 Pontos desfavoráveis da avaliação conjunta e da auto-avaliação

BERGAMINI e BERALDO (1988), acreditam que tanto para a avaliação conjunta, quanto para a auto-avaliação, os pontos desfavoráveis são:

- a) pode constituir-se em ocasião de sérios atritos;
- b) se o avaliado for mais competente que seu supervisor, poderá leva-lo a assumir um julgamento que não seja o dele;
- c) exige muitas qualidades, tanto do supervisor como do avaliado, que não são facilmente encontráveis.

BERGAMINI e BERALDO (1988), também voltam-se para o fato do treinamento dos avaliadores. Assim como para outras tarefas na empresa, o fato de selecionar-se indivíduos capazes para avaliar o pessoal, não garante resultados bem sucedidos. Os supervisores podem ter características e aptidões para serem bons avaliadores, mas é necessário também orientar essas capacidades no sentido de tirar maior proveito delas. Portanto, é necessário desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um programa intenso de treinamento específico, o que envolve uma ação contínua e sistemática, que deve começar antes mesmo do lançamento das primeiras idéias de avaliação dentro da empresa.

#### 7.7.5 Avaliação de executivos

BERGAMINI e BERALDO (1998), afirmam que o treinamento dos avaliadores é o primeiro passo antes da aplicação, pois são eles que irão assumir a responsabilidade pela avaliação de desempenho.

“Na cadeia que constitui o conjunto do que chamamos administração, um dos elos mais fracos é a avaliação, o julgamento do executivo” (KOONTZ, 1974).

A partir dessa afirmação, é possível dizer que a importância para a preparação dos executivos é evidente, pois são eles que estabelecem os alvos e os métodos para atingir determinada tarefa, e são eles que guiam as pessoas que estejam sob sua responsabilidade. Por isso, para saber se uma empresa irá atingir suas metas com eficiência e eficácia, é preciso achar meios e modos para medir com precisão o desempenho do executivo, afirma KOONTZ (1974).

O objetivo principal da avaliação de executivos é melhorar a qualidade da administração na empresa, porém para ser bem sucedida deve ser utilizada ao lado de uma avaliação por objetivos, vide capítulo 2 item 7.6.10, afirma KOONTZ (1974).

KOONTZ (1974), cita que embora a avaliação de executivos seja de importância vital para as empresas, há muitas barreiras, pois os executivos temem que a avaliação seja feita de maneira imprecisa, “baixando seu moral” perante seus subordinados.

#### 7.7.5.1 Exigências para um programa de avaliação de executivos

Segundo KOONTZ (1974), existem algumas exigências indispensáveis para que qualquer programa de avaliação de executivo seja eficiente e eficaz:

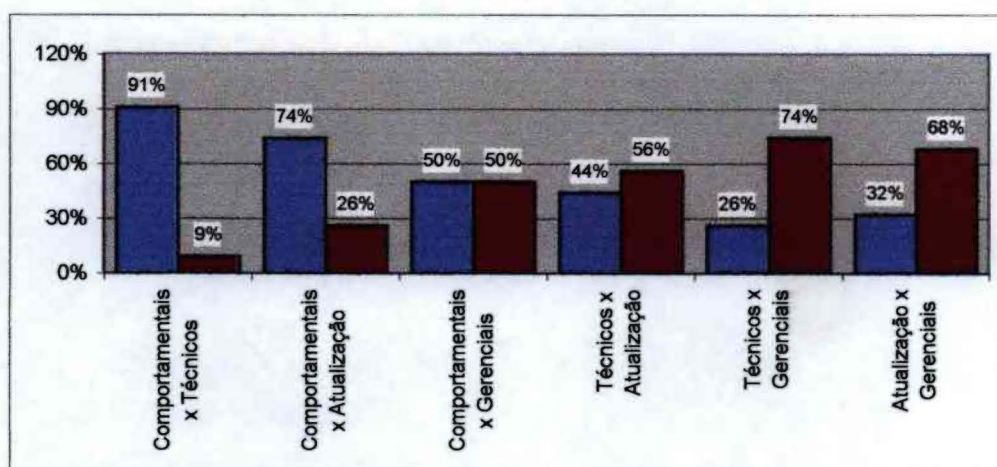
- a) o programa deve medir as coisas certas: a avaliação de executivos precisa ser completada não só medindo o desempenho na realização dos objetivos e planos, mas também medindo o desempenho do executivo “como executivo”, verificando se este cumpre as funções administrativas de planejamento, organização, pessoal, direção e controle, e se mostra eficiência em relação a lucros, marketing, ou qualquer outro aspecto prático na área de responsabilidade de cada um. Além disso, o executivo precisa estar seguro de que a estrutura de sua organização estabelece um sistema correto de papéis (funções) e de que esses papéis estão confiados a pessoas capazes, que ele pode dirigir e orientar com compreensão e assistência, seguro de que seus subordinados sabem

muito bem o que estão fazendo e estão prontos para corrigir desvios e erros em relação ao que foi planejado;

- b) o programa deve ser operacional: o sentido da avaliação é medir o que as pessoas estão fazendo, integrando-se no trabalho feito e seus resultados;
- c) o programa deve ser objetivo: tornar os objetivos verificáveis, ou seja, apurar se determinada meta foi ou não atingida, e avaliar os resultados, contribui enormemente para remover o elemento subjetivo da avaliação;
- d) o programa deve ser aceitável: qualquer técnica ou programa de administração que não seja aceito por todos será ineficiente. Porém, se todos compreenderem o programa, acreditarem nele sabendo que ajudará não só às metas do grupo, mas também às aspirações pessoais de cada um, certamente todos o cumprirão e se sentirão integrados no programa e responsáveis por ele. Leva-se em consideração que a alta administração deve apoiar o programa, caso contrário o programa não terá êxito;
- e) o programa deve ser construtivo: no sentido de que ajude cada indivíduo a aperfeiçoar sua capacidade e seu trabalho, e também sendo programa educativo.

MARQUES (2004), enfatiza que apesar de ser fundamental, o fator técnico perde força na relação do dia-a-dia. O gráfico 1, reflete os fatores que influenciam na avaliação de executivos.

KOONTZ (1974), afirma que a avaliação de executivos deve ser feita duas vezes por ano para melhores resultados; para melhores recomendações de aumentos de salários ou quaisquer outras vantagens. Para que o programa contribua para uma administração eficaz, deve-se prever que bastante tempo será gasto para que funcione bem. Entretanto, o tempo gasto é ainda menor comparado ao tempo que se teria de gastar tratando desordenadamente, de problemas e decisões, em reuniões intermináveis de coordenação, e mais tempo para a descoberta de erros e sua correção.

**Gráfico 1** Fatores que influenciam na avaliação de executivos

Fonte: Marques, Ari. **Responsabilidade, temos?** Disponível:

<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/palavra/amarques/ge121103.htm>. Consultado em 26/04/04.

**Figura 27** Sumário do desempenho como executivo

Nome:		Função:		Divisão/Companhia	
BÁSICO	RESUMO DAS NOTAS		COMENTÁRIOS DO SUPERVISOR	COMENTÁRIOS DO SUPERVISOR DO SUPERVISOR	
	Ano Anterior	Ano Corrente			
PLANEJAMENTO					
ORGANIZAÇÃO					
PESSOAL					
DIREÇÃO					
CONTROLE					
MÉDIA TOTAL					

Avaliado por: _____	Por: _____
Data _____	Data _____

Fonte: Adaptado de KOONTZ, Harold. **Avaliação de executivos**. Trad. Antonio Garcia de Miranda Netto. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974, p. 164.

**Figura 28** Sumário de recomendações a meu superior

Nome do Supervisor: _____	
Nome do executivo: _____	Título: _____ Comp./Div.: _____
<b>1. Exame que faço de meu próprio desempenho</b>	
A. <i>Exposição geral de meu desempenho como executivo</i>	
B. <i>Exposição geral de meu desempenho por metas</i>	
Data: _____ Assinatura: _____	

Fonte: Adaptado de KOONTZ, Harold. **Avaliação de executivos**. Trad. Antonio Garcia de Miranda Netto. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974, p. 165.

**Figura 29** Sumário de recomendações para a comissão de reexame

Participante: _____		Comp./Div.: _____
<b>1. Exame pelo supervisor</b>		
A. <i>Exposição geral sobre o desempenho como executivo</i>		
B. <i>Exposição geral sobre o desempenho por metas</i>		
C. <i>Recomendação para gratificação: _____ % de gratificação provável</i>		
Salário anual do subordinado em 30 de setembro _____		Assinatura do supervisor: _____ Data: _____
<b>2. Comentários do supervisor do supervisor</b>		
Recomendação para gratificação _____ % de gratificação provável		
Data: _____		Assinatura: _____

Fonte: KOONTZ, Harold. **Avaliação de executivos**. Trad. Antonio Garcia de Miranda Netto. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974, p. 166.

A avaliação adequada terá de co-relacionar-se com a seleção e o aperfeiçoamento do executivo, enfatiza KOONTZ (1974):

- a) a seleção de executivos: é uma tarefa arriscada, pois quanto mais alto o cargo mais difícil e perigosa é a seleção. Porém, caso houver um sistema razoável de avaliação de executivos, a escolha poderá ser feita com base no desempenho, o que contribuirá por escolher os titulares certos, além de dar à avaliação o lugar e o significado merecidos, enfatiza KOONTZ (1974);
- b) aperfeiçoamento: em um programa eficiente de avaliação de executivos, o aperfeiçoamento da administração tem um lugar-chave. Mostra quem precisa de aperfeiçoamento e de que tipo de aperfeiçoamento, além de estimular o auto-aperfeiçoamento.

“A avaliação de executivos, além de ajudar os candidatos em suas funções executivas, ajuda-os a cumprirem plenamente suas tarefas, e se tornarem administradores cada vez melhores.” (KOONTZ, 1974).

## 7.8 COMO COMUNICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CHIAVENATO (1999), enfatiza que a avaliação de desempenho constitui um instrumento de retroinformação, ou seja, dar um *feedback* para as pessoas de como elas estão desempenhando suas tarefas, para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, auto-direção e, conseqüentemente autocontrole.

“Todo empregado gosta de saber o que seu chefe pensa do serviço por ele realizado. Cabe, ao chefe informar sempre o funcionário a este respeito, pois estará lançando bases para a melhoria de seu serviço e para o aumento de suas possibilidades de promoção.” (SALDANHA, 1979, p. 95)

CHIAVENTO (1999), enfatiza que, as pessoas precisam conseguir reunir doses de diferentes competências, dependendo de cada empresa e, para tanto devem receber *feedback* suficiente para poderem auto-diagnosticar a presença delas no seu desempenho.

Para os métodos flexíveis, onde a avaliação é realizada pelos gerentes através do contato direto e cotidiano com o subordinado, fica mais fácil dar um *feedback* às pessoas, uma vez que a avaliação resulta em um entendimento entre

gerente e funcionário, e não um ato de julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento do funcionário, enfatiza CHIAVENATO (1999).

PONTES (2002, p. 153), enfatiza que o “processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho.” O *feedback*, quando franco e orientativo, vai permitir um relacionamento mais próximo entre líder e a equipe de trabalho, e ajuda a criar um clima positivo no trabalho. Quando os resultados não são satisfatórios, a retroinformação, se efetuada no sentido de orientação, irá contribuir com a melhoria desse desempenho. E, quando os resultados são positivos, ela irá contribuir com a consolidação desse desempenho positivo.

PONTES (2002), também enfatiza que vários fatores podem contribuir para atrapalhar o processo de comunicação, dentre eles, quando o líder não tem o devido e necessário tempo para despender com o processo em si. O líder, em vez de dedicar o seu tempo à sua função de educador, passa a ocupá-lo em atividades técnicas. Com isso, os problemas nessa área começam a surgir. Então, para que o processo seja bem sucedido, é preciso ter tempo. Outra forma que ajuda é a admissão de enganos, ou seja, reconhecer que se pensava de uma forma errada, antes da observação com maior atenção.

#### 7.8.1 O processo de comunicação

PONTES (2002), explica que o processo de comunicação vai além do ato de escrever, falar ou ler. Porém é esquecido que a comunicação não verbal, também interage no processo de comunicação. Quatro fatores da comunicação não verbal merecem destaque, segundo GIEGOLD (1980)<sup>10</sup>, in PONTES (2002):

- a) proxêmica: é o estudo dos relacionamentos espaciais entre dois comunicadores, exemplo: se o *layout* do local de trabalho, coloca o gerente dentro de uma sala fechada e isolada, haverá barreiras no processo de comunicação;
- b) cinestesia: é o estudo da linguagem do corpo, dos movimentos e das posições que transmitem as emoções e os sentimentos das partes,

---

<sup>10</sup> GIEGOLD, William C. **Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980, vol.III.



exemplo: a pessoa está dizendo sim, verbalmente, quando seu corpo diz não; ou apresenta sinais de tensão, como o torcer das mãos entre outros sinais;

- c) cronêmica: é o estudo do ritmo da entrevista (conforme seja estabelecido pelo entrevistador), e o uso da pausa. O ritmo lento, deliberado, tem menor probabilidade de transmitir uma sensação de tensão e de ansiedade por parte do entrevistador, ou de produzir esses mesmos sentimentos no respondente, exemplo: o silêncio pode ser usado como forma de amenizar a ansiedade;
- d) paralingüística: é o estudo da maneira em que as palavras são faladas. Mudança de significado pela ênfase na palavra, exemplo: a forma como é pronunciado o “sim” pode indicar sucessivamente descrença, desejo de mais informação, raiva, aceitação compreensiva, condescendência, impaciência e pressa.

Além disso, ROBBINS (2002) afirma que, o receptor irá decodificar a mensagem conforme a sua realidade e experiência de vida e, nem sempre, irá interpretar da maneira esperada, gerando distorções na mensagem. Nesse sentido é válido lembrar que de nada adianta só transmitir a comunicação se ela não for compreendida também. É preciso que aconteça a transmissão pelo emissor e a compreensão por parte do receptor.

PONTES (2002), afirma que avaliar o desempenho é fornecer o *feedback* construtivo, tanto no dia-a-dia quanto nas reuniões formais para esse fim. Sem isso não existe programa positivo de avaliação de desempenho.

#### 7.8.2 A entrevista de avaliação de desempenho

PONTES (2002, p. 157), enfatiza que “tanto a retroinformação formal, como é o caso de uma entrevista para a discussão do desempenho, como a informal, tem a finalidade de revisar o desempenho passado com vistas ao desempenho futuro.” Assim a retroinformação não tem um sentido distorcido de “acerto de contas”, mas uma análise construtiva do desempenho e potencial do funcionário.

A entrevista segundo PONTES (2002), é um processo composto das seguintes fases: preparação do entrevistador, preparação do entrevistado e discussão do desempenho:

- a) preparação do entrevistador: essa preparação ajuda a manter a comunicação mais eficaz, permitindo que o líder seja franco e específico em relação ao real desempenho do funcionário, além de mostrar verdadeiro conhecimento sobre cada funcionário;
- b) preparação do entrevistado: é importante que o funcionário saiba com antecedência da entrevista para que ele possa refletir e analisar sobre seu desempenho;
- c) discussão do desempenho: todo processo de retroinformação, por melhor que tenha sido o desempenho do funcionário, pode gerar alguma tensão nesse momento. Por isso o entrevistador deve procurar manter um clima agradável, antes de iniciar o *feedback*, preparando o funcionário para recebê-lo. Esse momento é o de diálogo e negociação, portanto ambos devem falar e ouvir, sendo que a condução é do entrevistador.

SALDANHA (1979), completa que ao discutir a avaliação com seus funcionários, os chefes devem conduzi-los a fazer julgamentos a respeito de si mesmos. Para isso o funcionário deve ser encorajado a falar de si. O chefe deve estar pronto a receber críticas de seus empregados, além de assegurar a participação ativa e o interesse do funcionário.

SALDANHA (1979), também afirma que uma entrevista produtiva apresenta as seguintes vantagens:

- a) é sempre oportuna: no momento do preenchimento da ficha de desempenho há uma excelente oportunidade para a aproximação do subordinado e seu chefe;
- b) refere-se ao trabalho do empregado como um todo: é que os contatos diários dizem respeito apenas as pequenas partes do serviço que o empregado executa. Na apreciação da avaliação do subordinado, tem-se a oportunidade de considerar todas as fases do serviço que o mesmo realiza;

c) se feita por um grupo de pessoas: apresenta o ponto de vista de várias pessoas. A avaliação feita por uma comissão é quase sempre objetiva e isenta de protecionismo.

SALDANHA(1979), cita que a entrevista deve ser feita logo após a realização da avaliação. Em casos excepcionais, poderá ser adiada por uma ou duas semanas. Também é importante que seja feita algumas reuniões breves, pois estas trazem melhores resultados que um único encontro.

O lugar para a realização dessas reuniões deve ser reservado e calmo, livre de interrupções. Se possível, não sentar atrás da mesa, pois isso cria uma barreira que impede uma atmosfera amigável, informal e franca, enfatiza SALDANHA (1979).

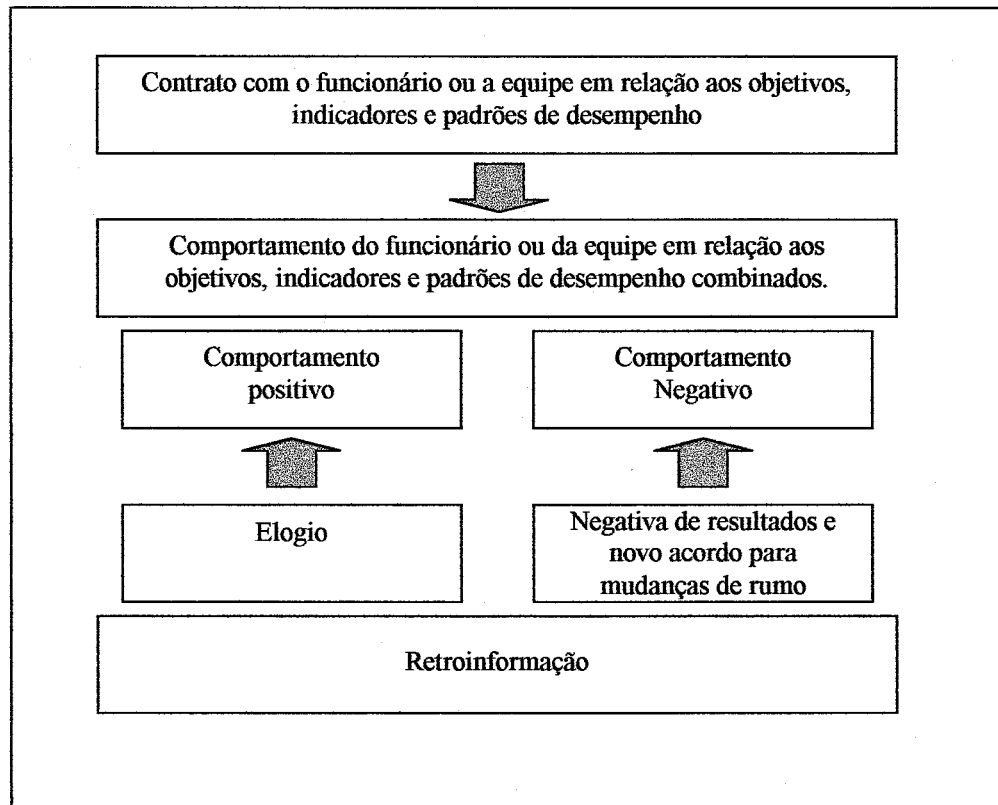
### 7.8.3 A retroinformação e os níveis finais de desempenho

PONTES (2002, p. 161), cita que “os resultados finais do trabalho desenvolvido, pode ser positivo ou negativo. Porém, o importante, da metodologia de avaliação, é o processo como um todo e não a simples atribuição de um conceito final”. A simples atribuição de conceitos não provoca melhoria ou recuperação de desempenho, mas sim a forma como é realizada a retroinformação, tanto no dia-a-dia quanto na avaliação final.

PONTES (2002), afirma que o elogio funciona como reforço positivo ao comportamento do funcionário, e a repreensão funciona como forma de desconsolidar um comportamento negativo no trabalho, e nunca sobre a pessoa, ver figura 30.

Quando os objetivos não forem atingidos, é necessário que seja feita uma análise cuidadosa sobre as causas que levaram a esse desempenho, pois um desempenho não positivo nem sempre tem como causa um comportamento negativo do funcionário. Uma vez detectada a causa, deve ser preparado um plano de ação para corrigir os problemas, em conjunto com o funcionário, ressalta PONTES (2002).

**Figura 30** Retroinformação: elogio e repreensão



Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002, p. 162.

## 7.9 QUANDO A AVALIAÇÃO DEVE SER FEITA

Segundo BERGAMINI e BERALDO (1998), a avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempos iguais, para poder comparar a evolução ou regressão de determinado elemento.

Entretanto, existem três critérios básicos que norteiam a escolha do intervalo de tempo que devem ser observados, conforme cita BERGAMINI e BERALDO (1998):

- a) critério jurídico: quando a empresa precisa decidir se continua ou não mantendo determinadas pessoas em seu quadro, por exemplo, o período de experiência. Neste caso é preciso avaliar o desempenho do empregado nessa fase;

- b) critério trabalho: quanto menos complexo for o trabalho, mais vezes se deve repetir a avaliação do funcionário, e quanto mais complexo for, menos freqüentes serão as épocas de avaliação;
- c) política de pessoal: verificar se faz parte da política empresarial, conceder aumentos anuais por mérito por exemplo, sendo assim, o supervisor deverá fornecer, a tempo, as informações levantadas nos formulários, para sugerir a distribuição desses aumentos.

## Quadro 2 Repetição da avaliação de desempenho

I - Para todos os casos de recém-admitidos.	- Emitir laudo do período de experiência aos 75 dias
II - Operários ou demais empregados cujo desempenho possa ser medido por peças produzidas. – Exige-se apenas treinamento. A iniciativa pessoal é quase nula.	- Avaliação bimestral, quando o número de avaliados for reduzido; ou trimestral, quando for muito grande.
III - Porteiros, motoristas, estafetas, almoxarifes, limpadores, garçons, vendedores, ascensoristas, caixas, etc. – Exigem-se formação profissional e iniciativa pessoal reduzida.	- Avaliação trimestral, quando o número de avaliados não for grande, e semestral, quando esse número for significativo.
IV - Auxiliares de escritório e pessoal administrativo em geral. Supervisores diretos, tipo encarregados ou feitores. – Exige-se formação específica e iniciativa pessoal em grau normal.	- Avaliação semestral, independentemente do número de avaliados.
V - Chefes indiretos, contadores, gerentes, técnicos especializados (químicos, estatísticos, de edificações etc.) – Exigem-se boa formação profissional e iniciativa pessoal acima da média.	- Avaliação anual, independente do número de avaliados.
VI - Universitários com grande experiência em função de direção. Iniciativa própria total.	- Avaliação aos dezoito ou vinte e quatro meses.

Fonte: BERGAMINI Cecília Whitaker; BERALDO Deobel Garcia. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988, p. 85.

SALDANHA (1979), completa que a avaliação de desempenho deve ser feita periodicamente, ainda que esse prazo não deva ser muito longo, nem muito repetido. Levando em consideração que se deve traduzir o comportamento do funcionário e não medir um indivíduo, sua aplicação é feita geralmente dentro das seguintes épocas:

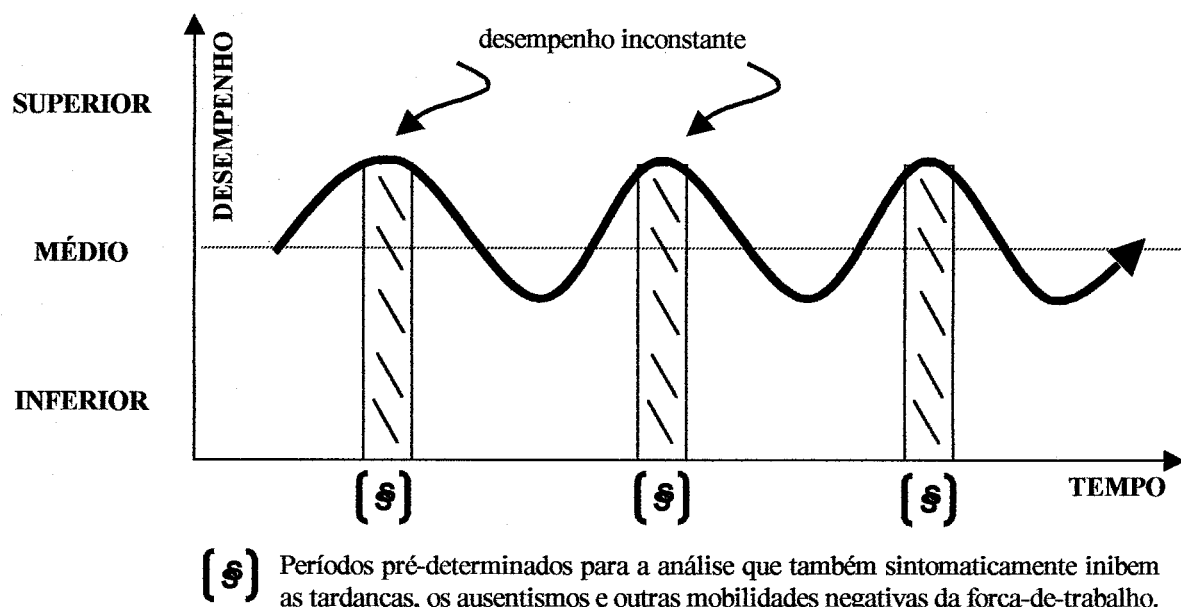
- a) normalmente de seis em seis meses;
- b) após o término de experiência de um novo empregado (estágio probatório); e
- c) em todas as situações achadas convenientes pelo supervisor imediato.

CELINSKI (2003), enfatiza que é necessário desenvolver uma avaliação de desempenho mais racional para os empregados com vinte, trinta ou mais anos de empresa, diferente dos métodos burocráticos para funcionários novos, ou com menos tempo de casa, como por exemplo: avaliar os mais antigos, a cada dezoito ou vinte e quatro meses, os grupos da antiguidade intermediária, a cada seis ou até dezoito meses, os mais novos (até doze meses no emprego) a cada mês, e os em estágio probatório, semanalmente. O que tornaria o processo muito mais eficiente.

CELINSKI (2003), também afirma que são irreais e falsos os resultados das entrevistas realizadas a intervalos regulares, como a cada 3, 6 ou 12 meses, pois o desempenho tende a flutuar em relação à época determinada para a realização da avaliação, ver figura 31.

“Todavia, a avaliação de desempenho profissional é uma atividade contínua, diária, constante; a anotação da *performance* profissional do colaborador, ou seja, o registro formal do resultado é que deve ser feita a intervalos não regulares.” (CELINSKI, 2003, p. 60).

**Figura 31** Período pré-determinado para a avaliação de desempenho



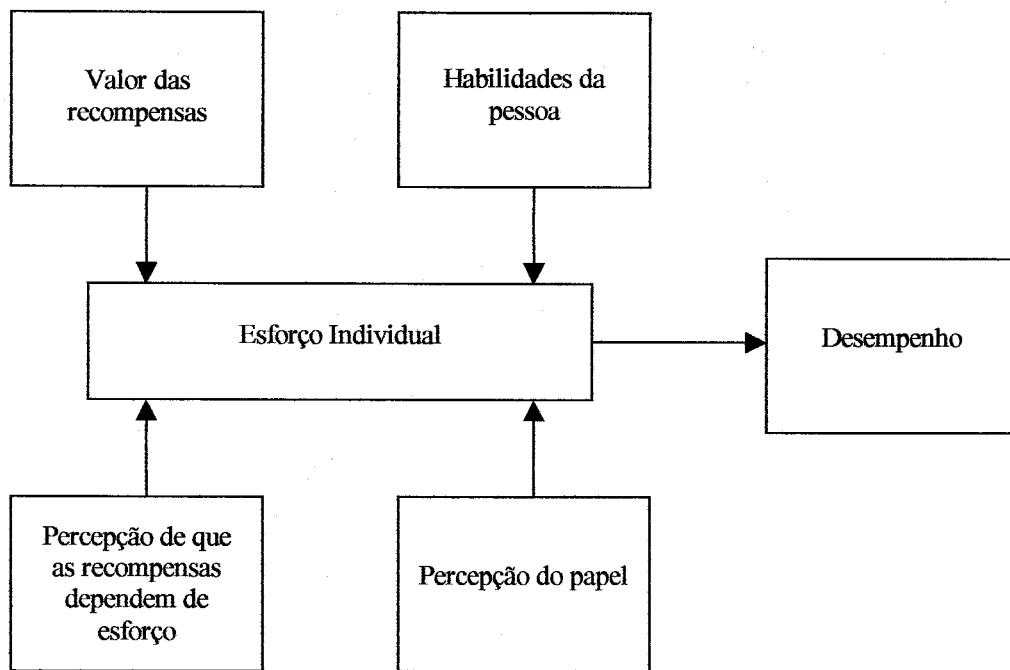
Fonte: CELINSKI, Leszek. **Qualificação e acompanhamento de pessoas**. Curitiba: UFPR, 2003, p. 60.

## 7.10 O QUE AFETA O DESEMPENHO

O desempenho humano varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores que o condicionam e o influenciam fortemente como mostra figura 32.

Analisando a figura verifica-se que, o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço, determinam o volume de esforço individual que a pessoa realizará, ou seja, uma apreciação da relação custo/benefício que cada pessoa faz para avaliar até que ponto vale a pena fazer um determinado esforço. Já, o esforço individual depende das habilidades e capacidade da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Sendo assim, o desempenho no cargo é função de todas essas variáveis que o condicionam, explica CHIAVENATO (1999).

**Figura 32** Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 190.

LUCENA (1992), completa que os requisitos que mais afetam positivamente ou negativamente o desempenho humano são:

- a) **qualificação profissional:** são condições para o desempenho, ou seja, responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários para o exercício do cargo. Ao analisar a qualificação profissional, está-se procurando saber o nível de competência ou capacitação profissional adequada para gerar o desempenho esperado;
- b) **cultura organizacional:** existência de um conjunto de valores, crenças e comportamentos que é compartilhado e vivenciado pela empresa, caracterizando padrões de conduta claramente definidos. É ela que entrava ou deslança as ações necessárias aos resultados esperados, uma vez que as atitudes e os comportamentos dos empregados são determinados pelo modo como percebem a empresa;



- c) estilo gerencial: forma como o gerente conduz o alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo, o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, exige atuação permanente da gerência no dia-a-dia do trabalho;
- d) ambiente externo: capacidade da empresa em interpretar os efeitos das mudanças do ambiente e adaptar sua infra-estrutura produtiva e a capacitação da sua força de trabalho para enfrentar as demandas de rápidas transformações.

BERGAMINI e BERALDO (1988), enfatizam que a motivação é o fenômeno humano responsável pelo comportamento do indivíduo. As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, e isso determina o porquê dos comportamentos diferentes, tanto em termos de metas, como também na intensidade em buscar atingir esses objetivos. A busca de alguma coisa, no sentido de atender às suas carências, é algo comum a todo o ser humano. O que difere, é a forma pela qual cada um busca satisfazer essas carências, e a forma com que a empresa reage diante dos acontecimentos.

#### 7.10.1 Motivação

Como citam STONER e FREEMAN (1985), nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso, os administradores devem buscar sempre a motivação – fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento.

Segundo KONDO (1994), algumas pessoas argumentam que é muita pretensão, pensar que um ser humano possa motivar seus semelhantes. Embora seja preciso reconhecer a existência de tal restrição, todos estão cientes de que isso não altera a necessidade e a importância da motivação. Aqueles que fazem esse tipo de asserção, preferem usar a palavra “incentivo” em vez de “motivação”.

DEEPROSE (1995), também diz que motivar é incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões. Com base nisto, há muitas maneiras para um gerente influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário.

Uma dessas maneiras, é oferecer incentivos sob a forma de reconhecimento e recompensas, para estimular as pessoas a manter um desempenho excelente ou melhorar um desempenho abaixo da média. Invariavelmente, o primeiro incentivo que lembramos é o dinheiro, mas para a maioria dos gerentes, motivar através do dinheiro esbarra em dois obstáculos. O primeiro refere-se ao fato de terem um controle limitado sobre a remuneração de seus funcionários. O segundo, é que o sucesso do dinheiro como motivador não é constante.

As pessoas são motivadas por diferentes necessidades, as mais elementares são conseguir casa e alimento. A necessidade mais elevada, talvez seja transcender o mundano e atingir os mais altos níveis de realização e espiritualidade.

MASLOW (1970)<sup>11</sup>, in STONER e FREEMAN (1985), via a motivação humana como uma hierarquia que ia das necessidades fisiológicas mais básicas até as necessidades mais elevadas de auto-realização como mostra a figura 33.

A hierarquia das necessidades de Maslow, provavelmente recebeu mais atenção dos administradores do que qualquer outra teoria da motivação, já que classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente – com implicações importantes para os administradores, ver figura 33.

De acordo com MASLOW (1970)<sup>11</sup>, in STONER e FREEMAN (1985), os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver preponderante, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Partindo das necessidades físicas, que são as mais básicas, cada necessidade deve ser ao menos parcialmente satisfeita antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

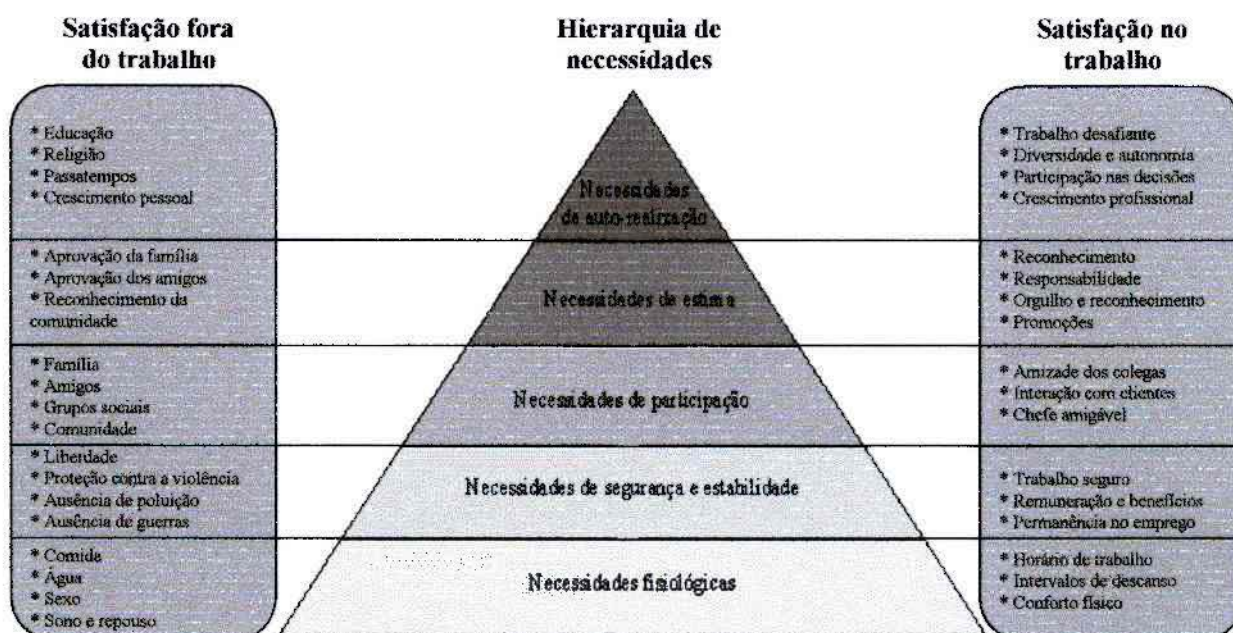
Você pode comprar o tempo de um homem, pode comprar sua presença física durante um determinado período, pode comprar até uma certa quantidade de movimentos que ele aprendeu a executar durante uma hora. Mas você não pode comprar entusiasmo; não pode comprar iniciativa; não pode comprar lealdade; não pode comprar a devoção do coração, da mente e da alma das pessoas. Essas são coisas que você terá que merecer.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970, p. 35-38.

<sup>12</sup> PARKINSON, C. Northcote; RUSTOMJÉ, M. K. **A alma da empresa: administrar uma empresa e administrar pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 1987, p. 17.

**Figura 33** Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 595.

### 7.11 PLANEJANDO UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

BERGAMINI e BERALDO (1998), enfatizam que preparar a organização para receber, viver e conviver com um sistema de avaliação de desempenho é condição *sine qua non*. Isso significa discutir o assunto desde a sua implantação, e durante todo o seu tempo de vida na organização, ou seja, permanentemente.

Uma estratégia de introdução da avaliação de desempenho, afirmam BERGAMINI e BERALDO (1998), deve supor um conhecimento sobre a organização. Esse conhecimento se dá através de um diagnóstico do contexto, que detecta as condições facilitadoras ou restritivas à implantação da nova sistemática. O diagnóstico da situação organizacional pode ser realizado, basicamente, através de dois métodos: a investigação informal e a investigação formal:

- investigação informal: acontece através de coleta de dados por observação e em encontros casuais com as pessoas da empresa, durante os quais pode-se sentir a percepção dos indivíduos sobre o clima organizacional no

sentido de identificar o momento certo de se introduzir a avaliação de desempenho;

b) investigação formal: parte de quatro procedimentos principais:

- entrevistas individuais com toda a população da empresa ou por amostragem;
- preenchimento de questionários, elaborados para obtenção de dados, onde a identificação do sujeito é facultativa, para deixar o funcionário mais a vontade no fornecimento de informações;
- seminários para coletar dados da realidade da empresa;
- grupos de discussão livre, onde o tema central é o contexto da empresa, sendo acompanhado por uma pessoa que oriente para não se perder o foco da discussão.

O importante, cita BERGAMINI e BERALDO (1998), é que a empresa possa garantir a veracidade das informações, de forma a conseguir um diagnóstico preciso e útil para tomar suas decisões com relação à avaliação de desempenho. Além disso, deve-se criar um clima em que todas as dúvidas e receios sejam esclarecidos, para maior comprometimento de todos.

## 7.12 RESTRIÇÕES À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

RIDER (1973)<sup>13</sup>, in CHIAVENATO (1999), acredita que uma avaliação do desempenho não será bem-sucedida quando:

- a) as pessoas envolvidas no processo de avaliação, a percebem como uma forma de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- b) o processo passar a ser mais em preenchimento de formulários, do que uma avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- c) as pessoas vêem a avaliação como um processo injusto;
- d) o avaliado percebe as sugestões para melhoramento como uma ofensa;
- e) a avaliação não agregar valor a ninguém.

LUCENA (1992), completa que os equívocos na avaliação de desempenho são:

<sup>13</sup> RIDER, George A. Performance review: A mixed bag. *Harvard Business Review*, p. 61-67, jul./ago. 1973.

- a) definição inadequada dos objetivos: os objetivos têm que ser claros para que os funcionários possam apresentar os resultados esperados;
- b) não comprometimento da alta administração: a administração não participa da avaliação deixando a cargo do RH. Desconhecendo o processo, a diretoria passa a cortar recursos destinados a premiação dos melhores desempenhos, levando a avaliação de desempenho à falência;
- c) não acompanhamento sistemático e periódico do desempenho humano: não se pode ter um dia D para se fazer a avaliação, pois isso acaba influenciando nas ações dos funcionários. Este deve ser um processo permanente;
- d) despreparo gerencial para administrar pessoas: a gerência tem a responsabilidade de administrar o fator humano, portanto, precisa estar capacitada para utilizar eficientemente as competências e os potenciais que estão a seu comando;
- e) não retorno dos resultados da avaliação de desempenho: muitos alegam que depois dos formulários entregues, as informações não são tabuladas, as recomendações não são atendidas, e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito da empresa.

BERGAMINI e BERALDO (1988), enfatizam que o interesse pelo verdadeiro desenvolvimento do ser humano, é quase sempre substituído por motivos do tipo, conhecimento superficial sobre seus resultados, e outros mais concretos como, por exemplo, o interesse em conhecer os desvios em relação ao alcance dos objetivos organizacionais, desvios em relação à contratação de mão-de-obra, interesse em aplicar gratificações salariais para aumentar a produtividade, porque o sindicato exige, ou então por ser um veículo de conhecimento mais sistemático sobre os funcionários. Entretanto, o sucesso só será garantido, caso a empresa esteja verdadeiramente interessada em promover o desenvolvimento do funcionário, cultivando, além da técnica, a atenção e o afeto pelas pessoas.

### 7.12.1 Vícios da avaliação de desempenho

Segundo BERGAMINI e BERALDO (1988), os vícios da avaliação, são todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas. As disfunções da percepção, em se considerando os objetivos da avaliação de desempenho, são consideradas nocivas, pois poderão oferecer um retrato parcial da realidade. Os vícios mais comumente cometidos são:

- a) subjetivismo: atribuir ao avaliado, qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. Exemplo: projeção de antipatias e simpatias sem suficientes razões objetivas;
- b) unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes. Exemplo: gostar de quem trabalha apenas da forma pela qual o próprio avaliador o faria;
- c) tendência central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes. Exemplo: ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos são normalmente bons;
- d) efeito de Halo: segundo PONTES (2002), ocorre esse efeito quando o superior gosta do indivíduo a ser avaliado, e sua opinião é distorcida, no momento de julgar o seu desempenho. Pelo fato de gostar do indivíduo, sua opinião em todos os fatores do desempenho, é sempre boa;
- e) falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação. Exemplo: próximo ao período de avaliação os níveis de desempenho podem melhorar de maneira incomum;
- f) supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas. Exemplo: o avaliador espera que seus avaliados mudem suas condutas de maneira milagrosa;
- g) desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o



- melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa. Exemplo: informações incorretas e incompletas, com falta de orientação posterior;
- h) falta de técnica: desconhecimento das características da avaliação, emitindo julgamentos através do bom senso. Exemplo: avaliações que forneçam dados heterogêneos ou dados sem significação relevante e que não possam ser comparados aos demais;
  - i) força do hábito: ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos, ou com relação aos seus demais colegas. Exemplo: todos são iguais entre si, não evoluem nem regredem com o decorrer do tempo;
  - j) posições contrárias: facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho. Exemplo: a avaliação de desempenho foi criada para determinar cortes de pessoal em massa.

BERGAMINI e BERALDO (1988), afirmam que torna-se necessário, estar alerta e alertar os avaliadores sobre as conseqüências que tais distorções poderão determinar nos resultados finais obtidos por meio do sistema de avaliação de desempenho.

## 8 CAPITAL HUMANO

Segundo CELINSKI (2004), o termo “capital” vem do latim *capitalis* que significa “relativo à cabeça”.

“Conhecimento é a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido”. CRAWFORD (1994, p. 21). Informações são fatos ou dados e podem ser encontradas numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho, e somente os seres humanos são capazes de aplicar a informação através de seu cérebro ou de suas mãos, explica CRAWFORD (1994).

O conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital, pois gera riqueza através das habilidades e competências. Os seres humanos são os maiores ativos de uma empresa. Na indústria de computadores por exemplo, o principal custo de um novo sistema é o *software*, e a qualidade e a capacidade do *software*

está diretamente relacionada com a capacidade e criatividade das pessoas em desenvolvê-lo. Contudo, o principal investimento passa a ser melhorar as habilidades e talento dos funcionários, afirma CRAWFORD (1994).

Segundo CELINSKI (2004), o capital intelectual, ou capital humano, é visto como a nova vantagem competitiva das empresas. Algo que gera riqueza, e cresce de duas formas:

- a) quando a empresa utiliza cada vez mais o que os colaboradores sabem;
- b) quando o principal objetivo do seu desenvolvimento é a busca de resultados na inovação empresarial.

Segundo CRAWFORD (1994), O valor do capital humano cresce com o aumento na quantidade de capital físico, ou seja, máquinas sofisticadas exigem mais treinamento e educação atualizada. O capital físico e financeiro somado ao valor do capital humano permite um aumento na produtividade e com isso aumento de salários pelas habilidades profissionais adquiridas. Da mesma forma, o capital humano é essencial para a produção de capital físico, pois através de conhecimentos especializados, pessoas inventam novas máquinas, constroem novos edifícios e criam novos negócios.

Segundo D. Ulrich, da Universidade de Michigan, citado por CELINSKI (2004), “a capacidade de aprendizado de uma empresa, isto é, o aumento de seu capital humano, é diretamente proporcional à capacidade de gerar novas idéias, multiplicada pela capacidade de generalizá-las internamente”.

CRAWFORD (1994), afirma que tem-se aplicado muito pouco em treinamento, pois alguns acreditam que os trabalhadores poderiam facilmente deixar o emprego e aplicar seu treinamento em um concorrente. Por outro lado, os trabalhadores não investem na sua própria educação, pois tem que assumir as despesas do treinamento. Contudo quebrar esse paradigma no mínimo devido a dois fatores muito importantes: para atender a demanda de novas tecnologias, e para elevar os níveis de educação dos países.

Segundo F. Kodama da Saitama University, citado por CELINSKI (2004), quando os investimentos em pesquisa e desenvolvimento ultrapassam os investimentos em bens físicos, pode-se afirmar que “a empresa está deixando de ser um local onde se produz para se transformar em um local onde se pensa”.



CRAWFORD (1994), enfatiza que na era do conhecimento, as pessoas constituem vantagens competitivas nas organizações, por isso a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados. A partir do momento que os funcionários são vistos como peças chave, devido sua capacidade mental, e não mais como simplesmente parte da organização, os estilos de administração participativa tornam-se cada vez mais importante. Além disso, os gerentes na era do conhecimento devem ser orientadores, facilitadores e empreendedores que não controlam seus funcionários, mas sim liberam seu potencial.

CRAWFORD (1994), finaliza que a habilidade crucial que se deseja dos trabalhadores na era do conhecimento é a habilidade de pensar, e a capacidade de aprender sempre.

## **9 EMPRESA FAMILIAR**

### **9.1 O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR**

Conforme LODI (1998), empresa familiar é aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Não se incluem nessas, aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros.

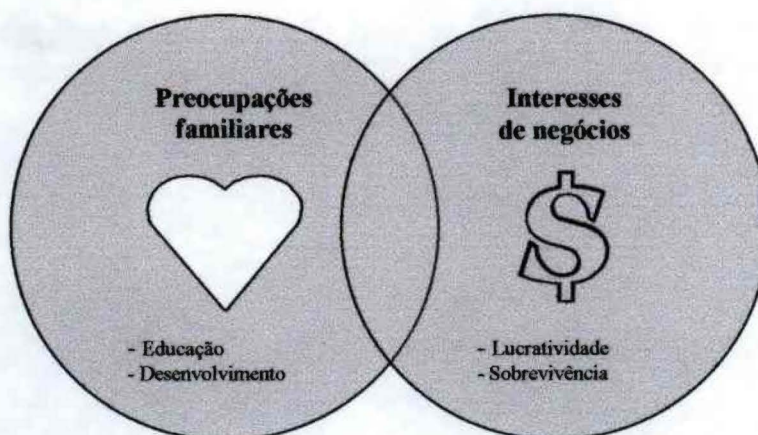
Uma empresa familiar é diferente de outros tipos de empresas, como afirma FRITZ (1993). Numa empresa familiar, as regras não diferem, mas as pressões certamente sim. Quando se cometem erros e se perde dinheiro, é menos penoso saber que o perdedor é um acionista anônimo e sem rosto do que alguém que seja um parente próximo.

Como diz FRITZ (1993, p. 82), “como chefe de sua família, você tem seu apoio; como chefe de empresa, você está sozinho... e todos esperam que você dê apoio ao restante da organização”.

LONGENECKER, MOORE, PETTY (1997), também afirmam que a empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa. Embora sejam instituições separadas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são levadas a uma condição de superposição nos negócios.

As famílias e os negócios existem fundamentalmente por duas razões. A função primária da família relaciona-se com o cuidado e o sustento dos membros familiares, enquanto os negócios voltam-se para produção ou distribuição de bens e/ou serviços. O objetivo da família é o máximo desenvolvimento possível de cada membro, independentemente das limitações em habilidades e do oferecimento de oportunidades e recompensas iguais para cada membro. O objetivo dos negócios é a lucratividade e sua sobrevivência. Há uma possibilidade de harmonia ou conflito entre esses objetivos, mas é óbvio que não são idênticos. À curto prazo, o que é melhor para a família pode não ser melhor para a empresa, enfatizam LONGENECKER, MOORE, PETTY (1997).

**Figura 34** Sobreposição entre família e negócio



Fonte: LONGENECKER, Justin G.; MOORE Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron, 1997, p. 136.

A sobreposição reflete-se em numerosas tensões e conflitos potenciais que surgem entre a vida empresarial e a familiar.

### 9.1.1 Características da empresa familiar

Segundo estudos do SEBRAE, as principais características de uma empresa familiar, especialmente de pequeno porte, são:

- a) forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- b) laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação, caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa e dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, etc;
- e) postura de autoridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- g) jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Segundo mesmo estudo, as fontes comuns de conflitos em empresas familiares pequenas são:

- a) no processo de participação: quem poderá fazer parte da empresa, qual é o limite para admissão de membros da família na empresa, como se determina autoridade, e que preparação é necessária;
- b) ao remunerar: como são avaliados e pagos os membros da família;
- c) quanto às responsabilidades: que responsabilidade há com relação a funcionários mais antigos, que responsabilidade há com relação a outros membros da família.

#### 9.1.1.1 Pontos fracos da empresa familiar

Segundo estudos do SEBRAE, os pontos fracos de uma empresa familiar, especialmente de pequeno porte são:

- a) conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- b) falta de disciplina em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- c) falta de uma reação rápida para enfrentar desafios do mercado;
- d) situações em que prevalece o nepotismo, sem ser este reprimido por critérios objetivos do desempenho profissional.

#### 9.1.1.2 Pontos fortes da empresa familiar

Estudos do SEBRAE, afirmam que os pontos fortes de uma empresa familiar, especialmente de pequeno porte são:

- a) disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de serem obtidos de outra forma, devido aos sacrifícios feitos pela família;
- b) importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- c) organização interna leal e dedicada;
- d) grupo interessado e unido de administradores e acionistas;
- e) sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- f) continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

### 9.2 ESTRUTURA DA EMPRESA FAMILIAR

A forma de estruturação de uma empresa familiar é extremamente importante, pois é ela que determina, esclarece FRITZ (1993):

- a) quem são os proprietários;

- b) quem de fato controla a empresa;
- c) quanta autoridade cabe a cada pessoa envolvida na empresa; e  
como a empresa pode ser passada para as gerações sucessoras.

A estrutura de empresas familiares pode ser representada através de três agrupamentos com objetivos, interesses e características diferentes. E todos eles têm, em maior ou menor grau, impacto sobre decisões e o futuro da empresa, explica BERNHOEFT (2000):

- a) membros da família: seja por vínculo direto ou indireto (genros, noras, etc.). Membros da família que já são detentores de uma parcela da propriedade. Estas pessoas, de maneira geral, têm com a empresa uma relação de maior interesse que ocorre sob a expectativa de liquidez do seu patrimônio. Agem, ou deveriam agir, com a visão de acionistas ou investidores. Membros da família que trabalham na empresa, que podem ser divididos entre proprietários ou não. Mas tem em comum o fato de serem empregados da empresa, subordinados aos interesses do capital pertencente aos demais acionistas;
- b) no agrupamento representado pela propriedade há também três grupos distintos: os proprietários/acionistas que trabalham na empresa, e apresentam um interesse mais imediato sobre os negócios e possuem informações privilegiadas. O grupo de proprietários que não trabalha na empresa, mas mantém-se na expectativa do retorno que sua participação no capital possa representar. Finalmente um grupo de herdeiros diretos que se enquadra na categoria daqueles que serão futuros proprietários. Seu preparo envolve conhecer direitos e obrigações de acionistas considerando que no futuro serão proprietários, em maior número e de ações mais pulverizadas;
- c) o terceiro agrupamento é representado pela empresa: nela podem estar os familiares que trabalham, independente do seu vínculo com a propriedade. Os familiares/proprietários que também trabalham na empresa e finalmente o grupo de executivos não familiares. A dinâmica das relações destes grupos é muitas vezes determinada pelos vínculos e relações que cada um possui.

### 9.3 PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

OLIVEIRA (1999), enfatiza que antes de iniciar o processo de controle e avaliação na empresa familiar, deve-se estar atento a determinados aspectos de motivação, capacidade, informação e tempo:

- a) motivação: deve-se verificar se o nível de motivação está adequado para o desenvolvimento do processo. Para tanto, verifica-se, entre outros aspectos, se os objetivos, desafios e metas foram devidamente entendidos e aceitos, bem como se o sistema de premiação e de punição está baseado no desempenho;
- b) capacidade: deve-se verificar se a empresa familiar e, conseqüentemente, seus proprietários, executivos e funcionários, estão habilitados para realizar o processo de controle e avaliação;
- c) informações: deve-se verificar se existem na qualidade desejada, todos os dados e informações necessários ao controle e avaliação, e se os mesmos foram devidamente comunicados a todos os interessados;
- d) tempo: deve-se verificar se todos os funcionários da empresa, em seus diferentes níveis, têm o tempo adequado para se dedicarem à função de controle e avaliação dos resultados apresentados em relação aos objetivos estabelecidos.

OLIVEIRA (1999), enfatiza a importância de as empresas familiares abordarem no processo de controle e avaliação, aspectos comportamentais dos indivíduos com base na satisfação das necessidades individuais e grupais, identificação do nível de lealdade e dedicação das pessoas e, principalmente, do incremento da produtividade e do alcance dos objetivos estabelecidos. Além disso, também pode-se abordar a cultura da empresa familiar, incluindo suas manipulações com seus mitos, rituais e costumes. Portanto, o executivo da empresa familiar deve efetuar a devida adequação do processo de controle e avaliação para cada um dos itens específicos do processo administrativo.

A função controle e avaliação em uma empresa familiar tem, além do processo básico já citado anteriormente, mais algumas finalidades segundo OLIVEIRA (1999):

- a) verificar se a estruturação da empresa familiar está delineada de forma interagente com seus objetivos, desafios e metas;
- b) criar condições para que o processo diretivo seja otimizado;
- c) consolidar situações de adequadas relações interpessoais.

### 9.3.1 Quando avaliar na empresa familiar

O controle e a avaliação na empresa familiar podem ser exercidos em três estágios ou momentos, explica OLIVEIRA (1999):

- a) controle preliminar ou prévio: as atividades de controle e avaliação são efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Procura-se evitar que ocorram variações no plano, bem como a minimização do surgimento de problemas;
- b) controle corrente ou em tempo real: refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Procura-se corrigir o desempenho durante sua execução;
- c) pós-controle: refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Avalia-se os desvios ocorridos, determina a causa dos mesmos, bem como corrige o desempenho programado.

OLIVEIRA (1999), enfatiza que esses diferentes estágios do controle são independentes entre si, e os critérios estabelecidos podem ser divergentes entre si. Além disso, pode-se efetuar o controle em relação ao desempenho de toda a empresa, em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais e em aplicações bem mais específicas dentro de cada área funcional.

OLIVEIRA (1999), também explica que às revisões do processo de controle e avaliação das empresas familiares podem ser:

- a) ocasionais: ocorrem quando se julgar que as alterações no ambiente e na empresa familiar invalidaram as premissas estabelecidas e que, portanto deve haver revisão daquilo que foi feito;
- b) periódicas: embora sejam mais trabalhosas, são melhores porque requerem um sistema mais elaborado de acompanhamento da realidade. O ideal é que haja certa periodicidade para a revisão do processo administrativo da empresa familiar, e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isso, é necessário que o executivo esteja atento às mutações ambientais e empresarias.

O processo de acompanhamento e avaliação na empresa familiar apresenta segundo OLIVEIRA (1999), duas vertentes que podem consolidar estilos administrativos bem diferentes:

- a) em uma situação, há sócios da empresa familiar atuando como executivos de empresa familiar. Nesse caso, a família proprietária tem a administração da empresa familiar; e
- b) em outra situação, há os sócios da empresa familiar com atuação em conselhos estabelecidos, tal como o conselho de administração. Nesse caso, a família proprietária tem o controle da empresa familiar, mas não de sua administração.

### 9.3.2 Sugestões para otimizar o processo de controle e avaliação na empresa familiar

OLIVEIRA (1999), apresenta um conjunto de dicas que os proprietários, executivos e profissionais podem considerar para otimizar o processo de controle e avaliação na empresa familiar:

- a) ter controle em tempo real: o controle e a avaliação devem ser realizados á medida que os eventos vão ocorrendo, em um processo perfeitamente interativo e real;



- b) ter controle interativo com os fatores ambientais: muitas vezes os executivos preocupam-se apenas com o controle operacional, esquecendo de sua interação com os fatores ambientais: (concorrência, clientes, tecnologia, fornecedores, governo, mercado de mão-de-obra, sistema financeiro, comunidade, sindicatos);
- c) ter adequado sistema de avaliação estratégica: avaliação periódica a cada mês, e no máximo, a cada três meses a respeito do andamento, rumo e dos resultados parciais e acumulativos da estratégia; avaliação de todos os instrumentos de apoio à implementação da estratégia, tais como os processos, o nível da capacitação profissional efetiva; e principalmente ter administração da resistência ao processo de controle e avaliação. Diante dessa situação de resistência, o executivo deve estudar muito bem o processo de controle e avaliação que será operacionalizado na empresa familiar;
- d) considerar a relação custo-benefício: a empresa familiar não deve ter um sistema em que o controle é um fim em si mesmo, nem que represente gastos e esforços excessivos para sua concretização. O ideal é o estabelecimento e uma situação de autocontrole e auto-avaliação;
- e) ter otimizado nível de participação e envolvimento: não permitir que o processo de controle e avaliação, torne-se um trabalho exclusivo de um pequeno grupo de pessoas, pois estas terão dificuldades em disseminar a idéia por toda a empresa. Esse processo participativo deve considerar, inclusive, o estabelecimento da metodologia e dos indicadores, critérios, parâmetros, controle e avaliação da empresa familiar;
- f) ter forte atuação em equipe: uma das melhores formas de realizar o acompanhamento e a avaliação dos resultados da empresa familiar é por meio de grupos de trabalhos multidisciplinares bem estruturados;
- g) é importante que os parentes responsáveis pela gestão da empresa, prestem contas dos resultados aos demais parentes, que por uma razão qualquer, ficam fora do dia-a-dia da empresa;
- h) consolidar indicadores e medidas de desempenho que contribuam para a melhoria dos resultados da empresa familiar.

RIBEIRO (2003), completa com o seguinte:

- a) é fundamental que o administrador analise se forneceu as mesmas condições a todos ou favoreceu alguém em detrimento dos outros, tanto sob o aspecto de suporte técnico como no aspecto comportamental e relacional;
- b) dentre suas qualidades incluir a humildade, a visão empresarial, a correta análise das circunstâncias temporais e o reposicionamento constante das influências que afetam negativamente o desempenho da empresa.

#### 9.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Muito tem se falado sobre profissionalismo e cobra-se do quadro de colaboradores essa postura. Contudo, o administrador da empresa familiar também deve ser profissional e identificar, em si próprio, postura e atitude para o cargo que exerce, realizando diariamente uma auto-avaliação de seu desempenho. A cada dia de trabalho precisa analisar seus atos, procedimentos, ética profissional e, principalmente, seu relacionamento com seus pares e seus subordinados, enfatiza RIBEIRO (2003).

A profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas "um negócio da família" para tornar-se uma empresa profissional. A separação entre a propriedade e a gestão passa a ser percebida com mais clareza, enfatiza PADUA (1998):

Segundo PADUA (1998), uma empresa familiar deve constituir e aprimorar os sistemas operacionais e administrativos apropriados para profissionalizar a gestão e, assim, dar sustentação ao seu desenvolvimento. Cada fase de crescimento caracteriza-se por fatores que são a chave para o desenvolvimento dos sistemas de gestão, como:

- a) o estilo gerencial adotado pelo empreendedor e seus dirigentes;
- b) a estrutura organizacional;
- c) o nível de formalização dos sistemas administrativos;
- d) os principais objetivos estratégicos;
- e) o grau de engajamento do patrão-dirigente na condução do negócio.

O processo de profissionalização da administração pode ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento. A profissionalização representa duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização, cita PADUA (1998).

Para facilitar a preparação e a condução do processo de profissionalização da administração e da sucessão familiar é preciso seguir quatro etapas, conforme especifica PADUA (1998):

- a) avaliar o estado organizacional atual e identificar as necessidades de desenvolvimento futuro;
- b) estabelecer um programa para o desenvolvimento da organização como um todo, incluindo aí a incorporação do membro (ou membros) familiar, que será o sucessor do dirigente atual;
- c) colocar em andamento/execução o programa de desenvolvimento organizacional;
- d) acompanhar e controlar o programa, e implementar os ajustes que se fizerem necessários.

PADUA (1998), completa que a empresa familiar deve estabelecer, implementar e controlar suas diretrizes/estratégias apoiada em:

- a) um modelo de gestão formalizado;
- b) decisões mais racionais;
- c) um quadro de recursos humanos competente; um programa de ações minimizadoras de conflitos entre a família e a empresa.

A profissionalização da administração familiar se mostra uma ótima alternativa, desenvolvida através dos processos de formalização das atividades de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais, destaca (PADUA, 1988).

## 9.5 COMO AVALIAR OS MEMBROS DA FAMÍLIA

Depois de uma profissionalização na gestão da empresa, ROMANOSKI (2004), cita que para dirigir uma empresa familiar e conseqüentemente conseguir avaliar seus membros é preciso:

- a) estabelecer critérios e regras claras, para que qualquer membro possa estar ciente das exigências do cargo;
- b) distinguir poder de autoridade: poder é a capacidade que uma pessoa tem de ser obedecida pelo cargo que ocupa, e autoridade é o direito de ser obedecida e respeitada por seus próprios méritos e não pela posição que ocupa. Os membros da família precisam conquistar autoridade e não poder;
- c) avaliar o talento e a motivação dos membros da família são aspectos muito relevantes em empresas familiares;
- d) verificar se os membros estão sendo guardiões do patrimônio da família, e se compreendem as complexidades que envolvem a administração familiar;
- e) treinar os membros da família em outra organização, para aprender a conviver em um ambiente em que o nome da família não faz diferença. Assim será mais fácil da pessoa trabalhar com disciplina, com horário e com métodos;
- f) tratar os membros da família com profissionalismo, correndo os riscos de perder poder, o cargo e o emprego caso não produzam resultados.

## **CAPÍTULO 3 - A EMPRESA**

### **10 DESCRIÇÃO GERAL**

A Revolsul, é uma oficina mecânica, localizada à Rua Leonardo Pianowski, 200 – Pinheirinho – Curitiba – Paraná, especializada em caminhões da marca Volvo que atua no mercado há oito anos. Sua razão social é denominada como Revolsul Oficina Mecânica de Veículos Ltda.

A missão da empresa: sucesso nos serviços. Seus valores: dinamismo, competência e atratividade. Sua política da qualidade: manter um clima de confiança mútua entre sócios, funcionários e o mercado.

Levando em consideração o número de funcionários (treze), a empresa se enquadra em micro empresa. É uma empresa familiar, como mostra o organograma em anexo 2, com cinco membros da família trabalhando na administração da empresa, sendo três deles os sócios: Pai, Mãe, e Filha. Contudo, o poder está todo concentrado nas mãos do fundador da empresa (o pai). A empresa conta um time de profissionais formado por sete funcionários: um latoeiro, cinco mecânicos, e um auxiliar de mecânico. Conta também com uma zeladora.

No início das atividades, a empresa era Individual, quando aos 41 anos, o proprietário resolveu pedir demissão de uma concessionária da Volvo, para abrir seu próprio negócio. Com o passar dos anos, toda a família precisou se mobilizar para ajudar no negócio, que cresceu rapidamente. A mãe deixou uma escola, o irmão mais velho uma empresa multinacional, a irmã uma instituição financeira, e o irmão mais novo, deu início à sua vida profissional.

No início das atividades, a empresa contava com uma área de 1.000 m<sup>2</sup>, e seus serviços eram: mecânica de motor, caixa de câmbio e diferencial; mecânica geral e preventiva, direção, suspensão, freios, válvulas, embreagens, cubos; sistema elétrico e eletroeletrônico; alinhamento, endireitamento, alongamento e encurtamento de chassi; lataria e reforma geral com cabines à base de troca; pintura normal e padrão empresas.

Devido ao sucesso da empresa, o espaço ficou pequeno, sendo necessário adquirir outro barracão, este com 1.500 m<sup>2</sup>. Porém, depois de uma longa análise de

custos, verificou-se que a parte de lataria e pintura, representavam um custo fixo muito alto para a empresa, concluindo-se que seria mais interessante terceirizar essa área. Sendo assim, a empresa hoje conta com um espaço de 1.500 m<sup>2</sup>, sendo 1.000 m<sup>2</sup> de área construída.

Seus principais clientes são transportadoras e seus serviços são conhecidos por todo o Brasil. Alguns de seus clientes potenciais são: Expresso Mercúrio, Rápido Rodosino, Isdralit, Garytrans, WJC, Escoll, Rapidão Cometa, Transportes Aranão, Transportes Mann, Tavares Transportes e Cal Forte.

Seus principais fornecedores são auto-peças e concessionárias Volvo: Dicave, Nórdica, Carrofer, Velopecas, Pacaembu, Retipar, TDF, Cobra Fibras e Volparts.

A empresa conta com um canal via internet para facilitar a comunicação com os clientes ao redor do Brasil. Além disso, uma pessoa é responsável pela atualização do site: [www.revolsul.hpg.com.br](http://www.revolsul.hpg.com.br), e por responder os e-mails de clientes novos e antigos, no menor tempo possível, pois sabe-se que qualquer minuto de atraso nesse ramo de atividade (transporte), resulta em grandes problemas, como por exemplo a perda de um frete.

Com a contribuição de todos, o faturamento da empresa chega à faixa dos R\$ 700.000,00 por ano, embora seu capital social seja apenas de R\$ 40.000,00. O único problema que afronta a empresa são seus custos fixos que ainda estão muito elevados, devido a mão de obra especializada, e seu alto custo fixo de produção.

Quanto à concorrência, existem grandes e pequenas empresas disputando esse mercado. Há oito anos atrás sua única concorrente era uma concessionária da Volvo. Hoje várias outras oficinas foram fundadas, tornando-se um ramo competitivo.

A diferenciação da empresa, e conseqüentemente seu ponto forte, está na mão de obra qualificada, serviços de qualidade, atendimento personalizado aos clientes e desburocratização dos processos financeiros, permitindo uma negociação amigável e rápida com os clientes.

## 11 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

### 11.1 COMO É O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA REVOLSUL

Para a Revolsul, o processo de avaliação de desempenho é um método novo, que ainda está sendo implantado. O que está sendo avaliado são somente os resultados, ou seja, contribuições que cada funcionário pode trazer para a empresa. Porém, o quanto se espera do funcionário fica meio confuso. O líder acredita que, os funcionários sabem que uma oficina mecânica especializada deve prestar serviços com qualidade, porém o nível de qualidade desejada não é bem especificado.

A empresa utilizada sete formulários para avaliar o desempenho. Todos foram desenvolvidos por ela própria com base em suas necessidades, onde apresenta separadamente os resultados específicos, são eles:

- a) apontamento de horas;
- b) histórico de motivo de horas não trabalhadas individual;
- c) histórico de motivo de horas não trabalhadas do grupo;
- d) controle de horas trabalhadas;
- e) horas em reais;
- f) desempenho individual mensal;
- g) desempenho individual anual.

Os resultados são baseados em quanto tempo o funcionário ficou sem trabalhar durante o dia. A avaliação baseia-se em informações passadas e não há nenhuma participação ativa do funcionário. Os indicadores são baseados em quanto tempo o funcionário gasta:

- a) aguardando peça;
- b) sem serviço;
- c) sem vontade de trabalhar ("matando" hora);
- d) procurando peça no estoque;
- e) lendo manuais;
- f) retrabalho;
- g) aguardando liberação para começar a fazer o serviço;
- h) atestado/atraso;

i) feriado.

Os indicadores são individuais e grupais, baseados no processo interno.

O formulário - apontamento de horas - anexo 3, exige que uma pessoa seja responsável em anotar o motivo pelo qual o funcionário está parado durante todos os dias do mês. Ao final, soma-se todas as horas paradas de cada indicador, faz-se uma análise e toma-se as medidas necessárias. Por exemplo: se ao final do mês, o relatório apresentar que um funcionário passou cinco horas da sua jornada de trabalho mensal esperando certo fornecedor entregar determinada peça, entra-se em contato com o fornecedor para negociar o prazo de entrega da mercadoria, se o problema persistir, e verificar-se que o fornecedor não tem condições de entregar as mercadorias com maior agilidade, conclui-se que é preciso contratar um moto-boy para empresa.

Esse formulário é preenchido manualmente no decorrer do mês, passando as informações para o formulário - histórico de motivo de horas não trabalhadas individual – anexo 4, agora informatizado, onde é possível ter um histórico do motivo de horas não trabalhadas de cada funcionário mês a mês e ao ano, demonstrado em gráfico. Além disso, um outro formulário - histórico de motivo de horas não trabalhadas do grupo – anexo 5, é preenchido para saber a soma das horas paradas de todos os funcionários mês a mês e anual, demonstrados em gráficos.

O formulário - controle de horas trabalhadas - anexo 6, mostra a soma das horas não-trabalhadas diminuída da jornada de trabalho mensal, o que gera um saldo positivo ou negativo, de horas trabalhadas ou não trabalhadas respectivamente. Neste formulário é possível obter o saldo de horas trabalhadas mês a mês representado por gráfico, o saldo anual, assim como o saldo acumulado.

Como o que se visa na empresa é verificar quais os resultados de cada funcionário, para melhor compreensão, os dados do formulário anterior são expressos em reais em outro formulário - horas em reais - anexo 7. O saldo de horas não trabalhadas agora mostra quanto de dinheiro se perdeu em média por mês e quanto isso significa anualmente. Ou seja, de um determinado valor que é o salário de um funcionário, o formulário mostra quanto é o valor que a empresa pagou, sem o funcionário ter trabalhado ao mês, e ao ano. O gráfico ajuda muito na compreensão dos valores.



O formulário - desempenho individual mensal – anexo 8, mostra a porcentagem de horas trabalhadas e horas não trabalhadas, assim como a média de horas não trabalhadas no ano. Por exemplo: se a jornada de trabalho é de cem horas mês, e o funcionário trabalhou cinquenta horas no mês, seu desempenho mensal foi de apenas 50%.

O formulário - desempenho individual anual – anexo 9, mostra um histórico do desempenho do funcionário mês a mês durante todo o ano. Ou seja, qual foi a porcentagem trabalhada durante cada mês do ano, demonstrando graficamente suas oscilações.

Pode-se perceber que, a empresa trabalha com os mesmos resultados várias vezes, com visões diferentes, por exemplo: o mesmo resultado é demonstrado mensalmente, anualmente, em reais e em porcentagem, por isso a empresa dispõe de tantos formulários, isso ajuda na compreensão dos resultados, porém torna o processo burocrático, rotineiro e repetitivo.

Embora a empresa tenha seu próprio método de avaliação de desempenho, algumas características dos métodos de escalas gráficas e escolha forçada, foram observadas.

#### 11.1.1 Quem avalia o desempenho na empresa e como a avaliação foi implantada

O setor de RH é o responsável em avaliar o desempenho dos funcionários na Revolsul. Todo fim de mês, obtêm-se as informações com o gerente, o RH faz o preenchimento dos formulários, verifica qual funcionário teve o melhor desempenho, coloca no mural, fornece os benefícios salariais adequados e arquiva os formulários na pasta de cada funcionário.

Além de não haver nenhum método para se avaliar funcionários em experiência, também não há intervalos de tempos diferentes para se avaliar um funcionário novo, e um funcionário com bastante tempo de casa.

Verificou-se que o momento certo para implantar a avaliação de desempenho na Revolsul não foi analisado, e também não houve preparação dos funcionários para tal processo. A empresa conscientizou-se de que era preciso obter resultados

concretos sobre o desempenho dos funcionários, então desenvolveu-se um sistema e iniciou-se o processo.

Por ser um processo novo na empresa, o sistema ainda possui muitos vícios, tais como:

- a) unilateralidade: valoriza aspectos que apenas o avaliador julga importante;
- b) efeito Halo: simpatia pelo indivíduo a ser avaliado, distorcendo sua opinião;
- c) falta de memória: lembrando-se dos acontecimentos mais pertos da avaliação;
- d) desvalorização da avaliação: acreditando que a avaliação não tem nenhum valor, fornecendo assim informações incorretas e incompletas;
- e) falta de técnica: emitindo julgamento pelo bom-senso;
- f) posições contrárias: pela avaliação não ter sido muito explicada para os funcionários, vários boatos, divulgados pela rádio pião, são disseminados pela empresa.

#### 11.1.2 Como a avaliação de desempenho é transmitida na empresa e qual seu propósito

Cada funcionário possui uma pasta com os sete formulários, onde consta o histórico do seu desempenho. Entretanto, o único *feedback* que a empresa fornece aos seus funcionários, é um informativo colocado no mural demonstrando os três melhores colocados do mês. Não é feita uma reunião com os funcionários para debater seu desempenho. Quando alguém tem alguma dúvida sobre seu desempenho, pode se dirigir até o supervisor, e pedir alguma explicação, aí sim são mostrados os formulários para o funcionário e discutido, no bom sentido da palavra.

O líder acredita que o tempo dispensado em comunicar o desempenho é perda de tempo, e como oficina mecânica não para nunca, ou seja, sempre tem serviço, e cliente esperando, acredita-se que não se pode perder tempo conversando com o funcionário sobre seu desempenho. Sendo assim, o líder dedica todo seu tempo no processo operacional.

A avaliação de desempenho na Revolsul tem um objetivo econômico, ou seja, dar orientação constante sobre o desempenho dos funcionários, a fim de melhorar os resultados operacionais. Para tanto, os funcionários recebem estímulos salariais, na forma de bonificação a cada fim do mês.

### 11.1.3 Como o capital humano é considerado na empresa

A empresa tem em mente, que seus funcionários são seus maiores parceiros, pois eles detêm o maior ativo da empresa, o conhecimento. A empresa reconhece que mão-de-obra especializada está escassa no mercado. Várias pessoas entendem um pouco de cada marca de caminhão, porém poucos são *experts* em uma única marca como no caso da Revolsul, a marca Volvo. Por isso a empresa reserva um percentual em seu orçamento, destinada a treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos funcionários.

A empresa também possui um banco de dados onde consta qual curso o funcionário deseja fazer, e qual função ele gostaria de exercer, caso algum dia pudesse trocar, ou surgisse alguma oportunidade.

Contudo, a empresa apresenta certo receio no caso de funcionários se demitirem, abrirem seu próprio negócio, ou até mesmo adoecerem, levando todo o conhecimento consigo. Para minimizar essas preocupações, além do treinamento constante, a empresa toma algumas outras providências como:

- a) faixa salarial sempre um pouco acima do mercado;
- b) conta com um profissional de Educação Física - vale lembrar que este é um dos filhos - para fazer alongamento diariamente com os funcionários, dar instruções de como manusear peças e ferramentas pesadas, como se posicionar para consertarem partes de difícil acesso no caminhão, e cuidados com a saúde, seguro de vida para todos os funcionários, plano de saúde e odontológico para funcionários e dependentes;
- c) incentivos salariais, reconhecimento através de prêmios, momentos de descontração como festas e participação da família do funcionário, karaokê, campeonato de malha (jogo que lembra bocha), bingo, plano de ajuda familiar para o funcionário que se "apertar" nas contas;

- d) busca manter um espírito de cooperação, ou seja, mútua compreensão entre o funcionário e o líder.

Entretanto, já verificou-se em conversas informais entre líder e funcionário, a falta de delegação de autoridade para o funcionário, como por exemplo: decidir que peça trocar no caminhão e por que; e também excessiva pressão por parte do líder. O argumentando do funcionário foi, uma vez que todos na empresa são especializados, com experiência e alto nível de conhecimento do negócio, que é consertar caminhões, o líder poderia confiar mais nas sugestões dadas pelos funcionários.

Poucas providências foram tomadas a esse respeito, pois como o líder é o próprio fundador da empresa, extremamente tradicionalista, que zela pelo seu nome, que está na porta da frente, sabe-se que a preocupação, ou pressão em cima dos funcionários com o intuito de saber se está tudo certo, e participar de todas as decisões tomadas na empresa, será um pouco difícil de acabar, podendo ter seu fim somente no processo de sucessão da empresa.

#### 11.1.4 Descrição de cargos na empresa

A Revolsul, apresenta um formulário de descrição de cargos – anexo 10, para todos os funcionários da empresa, onde consta a descrição das responsabilidades, da autoridade, das principais atividades, e dos requisitos desejáveis para o cargo. Este formulário fica na pasta de cada funcionário. Porém não serviu de base para a definição dos salários, estes foram definidos somente com base no mercado de trabalho e na concorrência.

A empresa também, apresenta um quadro de habilidades – anexo 11, onde consta as habilidades de cada funcionário, segundo determinado serviço e modelo de caminhão, são especificados em:

- a) treinado;
- b) treinado com agilidade;
- c) treinando;
- d) tem conhecimento prático, mas não tem treinamento;
- e) não treinado.

Este formulário, também serve para distribuir tarefas corretas aos funcionários corretos na ausência do líder.

#### 11.1.5 Como é a avaliação de desempenho na empresa familiar

A Revolsul, como empresa familiar, tem seus problemas. Os negócios profissionais se misturam com os da família; todos os membros da família trabalhando na administração, dificultam o processo de estipular metas e cobrar resultados.

A preocupação maior da empresa, enquanto familiar, é o sustento de todos os membros da família, o que acaba dificultando um pouco na sobrevivência e lucratividade da empresa.

O fato de os membros da família, terem hora pra chegar, mas não terem hora para sair, dificulta um pouco em obter-se um processo eficiente de avaliação de desempenho, pois acredita-se que o desempenho já é bom pelo simples fato de ter trabalhado até mais tarde, no fim de semana ou no feriado.

A empresa não contava com nenhum método de avaliação de desempenho dos membros da família, pelo fato de ser difícil o estabelecimento de metas, devido os membros o enxergarem como uma imposição, partindo do princípio que todos são os donos do negócio, não necessitando serem avaliados e cobrados, o que acarretava em muitas brigas.

Porém, uma das sócias – a autora desta monografia, sentiu a necessidade de estipular metas. Apenas aguardou o momento oportuno, e transmitiu aos demais as metas, e colocou o sistema em prática.

O sistema visa os resultados mensais. Devido a uma análise financeira, chegou-se a conclusão de quanto precisava obter de resultados por mês para cobrir os custos, e gerar uma margem de lucro. As metas servem para todos os membros da família. Se a meta é atingida, ninguém recebe recompensas por isso, apenas tem-se consciência e confiança que a empresa e a família estão amparadas, e preparadas para os meses futuros e incertos. Caso contrário, não é feita muita coisa para melhorar o resultado, acreditando que só é uma fase ruim, que no próximo mês tudo se resolve.

Entretanto, para cada cliente novo que algum dos membros da família conquistar para a empresa, uma bonificação é oferecida, em forma de recompensa pelo esforço e preocupação com os negócios da família.

A empresa não apresenta, nenhum outro método de avaliação dos membros da família. Os salários de todos foram estipulados conforme necessidade de cada um, e conforme contribuição intelectual e profissional que cada membro da família oferecia à empresa. Os três filhos do fundador possuem salários fixos, e o fundador e a esposa (os pais), fazem suas retiradas conforme necessidade e conforme o andamento do negócio.

## **CAPÍTULO 4 - PROPOSTA**

### **12 SISTEMA PROPOSTO**

Com base em estudos de BERGAMINI e BERALDO (1988), recomenda-se à empresa buscar um método mais participativo, com maior liberdade de forma e conteúdo, onde as pessoas possam relacionar-se de maneira espontânea, franca e confiante, trazendo benefícios para ambas as partes.

Devido ao alto grau de conhecimento, por serem funcionários especializados, recomenda-se à empresa, um modelo de avaliação por objetivos – anexo 12, onde gerente e funcionário definem os objetivos em conjunto. Identificam-se as responsabilidades do funcionário, os padrões de desempenho, a necessidade de treinamento, e contribuições do líder.

O desempenho é avaliado com base na seguinte escala de importância:

- a) excelente (+) excedeu os resultados esperados em pelo menos 20%;
- b) excelente (-) excedeu os resultados esperados em pelo menos 15%;
- c) bom (+), atingiu 100% dos resultados esperados;
- d) bom (-), atingiu 95% dos resultados esperados;
- e) satisfatório (+), alcançou pelo menos 80% dos resultados;
- f) satisfatório (-), alcançou pelo menos 75% dos resultados;
- g) insatisfatório (+), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 75%;
- h) 0,5 - insatisfatório (-), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 70%

Quando um desempenho não for positivo, é necessário que seja feita uma análise cuidadosa sobre as causas, pois nem sempre um desempenho não positivo tem como causa um comportamento negativo do funcionário, enfatiza PONTES (2002).

Com base na realidade da empresa, identificou-se a necessidade de definir que fatores podem determinar as causas das falhas na conclusão de um objetivo:

- a) planejamento: quando um funcionário não planeja a execução do serviço, deixando de verificar peças necessárias com antecedência, ferramentas, e

- conseqüentemente plano de ação para executar o serviço, podendo “atropelar” certas etapas, ou até mesmo deixa-las de lado;
- b) controle: quando um funcionário não verifica se as atividades realizadas, foram iguais as planejadas, se não foram, também não se preocupa em corrigi-las, minimiza-las, ou elimina-las quando possível;
  - c) organização: quando um funcionário, não tem cuidado com suas ferramentas, ou as perde tendo que emprestar a ferramenta do colega atrasando a conclusão do serviço; quando o funcionário não limpa seu local de trabalho; ou quando deixa para resolver as coisas tudo na última hora;
  - d) tomada de decisão: quando um funcionário toma a decisão com base em argumentos falsos, ou com base no que ele sempre fez, sem levar em consideração o que diz a teoria e outros profissionais especializados;
  - e) relacionamento com o líder: quando o funcionário não tem um bom relacionamento com o líder, ou está vivendo em uma má fase nos entendimentos com o líder. Com isso, ele pode acabar executando um serviço errado, ou por conta própria, somente para não dar o “braço a torcer”, em pedir a opinião, ou sugestão do líder;
  - f) relacionamento com os colegas: quando o relacionamento com os colegas não está legal, o funcionário pode precisar da ajuda de outro profissional, mas como não estão se falando, um dispensa a ajuda do outro, quando às vezes é essencial para a conclusão do serviço;
  - g) relacionamento com os clientes: quando o funcionário não aceita muito o cliente, e acaba influenciado prestando serviços de qualidade, misturando o aspecto pessoal com o profissional;
  - h) manuseio de ferramentas e equipamentos: quando o funcionário não sabe utilizar determinada ferramenta ou equipamento, e não pede ajuda, podendo danificar o bem do cliente, ou prestar um serviço inadequado;
  - i) motivação: quando o funcionário está desmotivado por alguma razão profissional ou pessoal, resultando na demora da entrega do serviço, e às vezes até com baixa qualidade.



A avaliação desses fatores é feita com graus que vão de 1 à 4, sendo a mesma escala utilizada na avaliação do desempenho:

- i) 4 – excelente (a) excedeu os resultados esperados em pelo menos 20%;
- j) 3,5 – excelente (b) excedeu os resultados esperados em pelo menos 15%;
- k) 3 – bom (a), atingiu 100% dos resultados esperados;
- l) 3,5 – bom (b), atingiu 95% dos resultados esperados;
- m) 2 – satisfatório (a), alcançou pelo menos 80% dos resultados;
- n) 1,5 – satisfatório (b), alcançou pelo menos 75% dos resultados;
- o) 1 – insatisfatório (a), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 75%.
- p) 0,5 - insatisfatório (b), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 70%

Uma vez detectada a causa, deve ser preparado um plano de ação para corrigir os problemas, em conjunto com o funcionário.

Lançando-se as informações em uma planilha, é possível obter-se graficamente, o desempenho de cada funcionário, durante todos os meses do ano, anexo 13. E para verificar o desempenho de todos os funcionários juntos, basta lançar o desempenho médio de cada um, cuja planilha calcula automaticamente, e alimentar a mesma planilha com tais informações.

Considerar a regra de arredondamento como: de 0,7 para cima= 1/ de 0,3 para cima= 5 / 0,6 = 0,5 / de 0,2 para baixo = 0.

Na avaliação de desempenho por objetivos, o líder faz seus comentários, com o objetivo de orientar o funcionário. E o funcionário também faz sua auto-avaliação e seus comentários, lembrando que esse é somente um mero processo, tendo maior valor a comunicação entre líder e funcionário.

Quando um funcionário tem participação na elaboração do objetivo, não é preciso de uma supervisão direta, pois a empresa estimula o auto desenvolvimento, pois acredita-se que cada funcionário já sabe o que fazer e irá empenhar-se em alcança-los, afirma PONTES (2002).

Além disso, o método de avaliação por objetivos, faz com que os funcionários se conscientizem que podem contribuir para o progresso da empresa, recebendo benefícios para isso.

## 12.1 COMPLEMENTO AO SISTEMA PROPOSTO

Em complemento ao método de avaliação de objetivos, foram propostos mais quatro modelos:

- a) avaliação do líder – anexo 14: formulário destinado a todos os funcionários da empresa, inclusive os membros da família e sócios, para medir o desempenho do líder;
- b) avaliação de funcionários em experiência – anexo 15: utilizou-se o mesmo formulário da avaliação por objetivos dos funcionários antigos;
- c) avaliação dos membros da família – anexo 16: também utilizou-se o mesmo formulário da avaliação por objetivos dos funcionários, porém com fatores de desempenho específicos, como: relacionamento com demais funcionários; relacionamento com demais membros e profissionalismo;
- d) satisfação dos clientes – anexo 17: pois sem eles, não há empregos, e não há salários, sendo assim é necessário encontrar meios de preservar os clientes, enfatiza ROMANOSKI (2004).

## 12.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

### 12.2.1 Sistema proposto e avaliação de funcionários em experiência

A empresa deverá preparar seus funcionários para o novo método de avaliação, ou seja, discutir o assunto, responder a todas as perguntas dos funcionários, esclarecer dúvidas, e solicitar sugestões.

O líder não poderá dispensar o preenchimento do formulário, para que as informações não se percam no tempo. Sendo assim, as anotações sobre o desempenho do funcionário, necessidades de treinamento dentre outras, deverão ser feitas diariamente, ou conforme houver necessidade. Não esquecendo que a comunicação entre líder e funcionário é o passo mais importante. A remuneração pelo bom desempenho, poderá continuar sendo feita mensalmente, e divulgada no mural da empresa.

Para a avaliação dos funcionários em experiência, é melhor fazer a avaliação semanalmente para melhor conhecimento e desenvolvimento do novo funcionário.

Por ser uma empresa de pequeno porte, onde a hierarquia não é achatada, como mostra organograma em anexo 2, o processo de comunicação, de verificação da veracidade de informações coletadas, e dos requisitos que afetam o desempenho do funcionário, fica muito mais fácil de se estabelecer, ver capítulo 2 item 7.10.

Além disso, o líder precisa dar *feedback* constante sobre o desempenho de cada funcionário, aqui inclui-se também fornecer *feedback* aos membros da família e ao líder quando avaliados, para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, auto-direção e, conseqüentemente autocontrole, enfatiza CHIAVENATO (1999).

O diálogo deve ser construtivo, onde seja possível eliminar incerteza e ansiedades. Vale lembrar que, no caso da Revolsul, onde o *feedback* é fornecido através de contato direto e cotidiano com os funcionários, o processo fica muito mais fácil, pois dispensa-se a realização de reuniões intermináveis, e às vezes improdutivas. Atendo-se apenas em manter um clima agradável dentro da organização, para que a comunicação seja feita de forma amigável, franca e informal, ver capítulo 2, item 7.10.1.

#### 12.2.2 Avaliação dos membros da família, do líder e dos clientes

Para a avaliação dos membros da família é necessário que, seus membros mantenham um clima organizacional sempre saudável, para facilitar o processo de avaliação, o que vai ajudar gradativamente na correção de desvios, auto controle, e auto avaliação. Recomenda-se também enfatizar os pontos fortes de cada um, para minimizar o clima de competição, analisar capítulo 2, item 9.1.5.

A avaliação dos membros da família pode ser feita três vezes ao ano.

Para conseguir implantar a avaliação do líder na empresa, provavelmente será necessário de um Conselho de Administração. Em outras palavras, quando membros da família tentam implantar um método desse tipo, muitas vezes não é aceito facilmente pelo líder, ainda mais no caso da Revolsul, onde o líder é o fundador, porém quando um profissional de fora mostra o caminho, aconselha e sugere, o processo fica mais acessível.

A avaliação do líder é algo que pode ser avaliada a distâncias grandes de tempo. Duas vezes por ano é o ideal, sugere KOONTZ (1974).

A avaliação de satisfação de clientes deve ser feita a intervalos de tempo irregulares, assim que as sugestões forem atendidas, os desvios minimizados, ou seja, não adianta avaliar constantemente a satisfação dos clientes, se não forem atendidos os pedidos anteriores dos clientes.

### 12.3 RECURSOS

O principal recurso que será necessário para que o processo de avaliação por objetivos seja bem-sucedido, é a comunicação. Para melhor compreensão desse processo, ver capítulo 2 item 7.8.1.

O líder será o responsável direto em avaliar os funcionários. Porém a auto-avaliação e o auto-controle devem ser estimulados na empresa.

Contudo, recomenda-se treinar primeiramente o líder que aplicará o método. Caso contrário, o sistema não será bem-sucedido, pois é o gerente quem define as metas e objetivos, distribui tarefas e guia os funcionários, e um gerente despreparado para tal função, levaria todo o resto para o caminho errado. Por isso, KOONTZ (1974), enfatiza que é preciso achar meios e modos para medir com precisão o desempenho do executivo, ver anexo 14 – avaliação do líder.

O líder deve fornecer recursos necessários para que o funcionário desempenhe bem sua função, assim como um estilo gerencial participativo, ver capítulo 2, item 7.6.10.1.

### 12.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com o método de avaliação por objetivos:

- a) um trabalho mais participativo;
- b) objetivos mais bem entendidos pelos funcionários;
- c) melhora na comunicação entre líder e funcionários;
- d) maior motivação dos funcionários, uma vez que eles definem os objetivos em conjunto com o líder, tendo a consciência que terão uma maior

participação nas decisões da empresa, e conseqüentemente maior reconhecimento;

- e) melhorar o sistema de bonificação atual da empresa, uma vez que o líder estará mais perto do funcionário, identificando com mais clareza o potencial de cada funcionário;
- f) maior agilidade na correção das distorções;
- g) auto-avaliação, auto-direção e autocontrole.

E particularmente da avaliação de funcionário em experiência espera-se

- a) maior agilidade no conhecimento dos objetivos da empresa;
- b) maior agilidade na interação do grupo.

Na avaliação do líder espera-se:

- a) melhorar a qualidade da administração da empresa;
- b) ajudar o líder a aperfeiçoar sua capacidade e seu trabalho;
- c) incentivar a auto-avaliação, e o auto-controle.

Na avaliação dos clientes:

- a) atender e satisfazer as necessidades dos clientes

## 12.5 RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS CORRETIVAS

A avaliação de desempenho não será bem sucedida quando:

- a) o líder não acreditar no sistema, desmotivando assim o resto da empresa;
- b) houver resistência por parte dos funcionários mais antigos;
- c) o líder não compreender o princípio da avaliação por objetivos, que é ser um método participativo. Sendo assim, quando um objetivo for imposto, não será mais aceito pelos funcionários, o que poderá trazer um clima negativo para a empresa;
- d) o líder não aceitar preencher nenhum tipo de formulário, ou quando o fizer, escrever qualquer informação somente para dizer que escreveu alguma coisa;
- e) os funcionários acreditarem que a avaliação é uma forma de punição ou recompensa do desempenho passado;
- f) as pessoas vêem a avaliação como um processo injusto;

- g) a avaliação não agregar valor a ninguém;
- h) não acompanhamento sistemático do desempenho;
- i) não haver retorno para o funcionário do seu desempenho.

Na avaliação do líder, o sistema não terá êxito quando:

- a) o líder não aceitar ser avaliado por seus subordinados;
- b) não levar em consideração os resultados apresentados na avaliação;
- c) levar para o lado pessoal e se revoltar contra os funcionários.

Para minimizar esses riscos, a empresa deve estar realmente interessada em promover o desenvolvimento do funcionário, cultivando além da técnica, a atenção, o afeto pelas pessoas, e considerar que o capital humano é o maior ativo da empresa, afirma BERGAMINI & BERALDO (1988), e CRAWFORD (1994).

## 13 CONCLUSÃO

O processo de avaliação de desempenho por objetivos é um instrumento que possibilita as empresas alcançarem bons resultados a partir do aproveitamento de habilidades, competências e do conhecimento que os funcionários apresentam.

Através da utilização correta desse processo, é possível identificar potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe, melhorar o relacionamento entre líder e funcionário, e servir de estímulo nos esforços para alcançar a satisfação do indivíduo e da empresa. Ao lado de uma estratégia, planejando “onde” e “o que” se quer alcançar, assegura-se que a empresa está caminhando em busca do sucesso profissional.

## DOCUMENTOS CONSULTADOS

BERGAMINI Cecília Whitaker; BERALDO Deobel Garcia. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNHOEFT, Renato. **"Governança" na empresa familiar**. Disponível: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=169&IDp=128>. Consultado em 12/04/2004.

CELINSKI, Leszek. **Qualificação e acompanhamento de pessoas**. Curitiba: UFPR, 2003.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

-----, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CNE, Conselho Nacional de Escutas. **Política de recursos adultos**. Disponível: <http://www.cne-escutismo.pt/documentacao/regulamentos/politicarecursosadultosgestao3.htm>. Consultado em 26/04/04.

CPPTA, Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo. **Fórum: avaliação de desempenho**. Disponível: [http://www.ufmg.br/prorh/cppta/cppta\\_foruns\\_avaliacao.shtml](http://www.ufmg.br/prorh/cppta/cppta_foruns_avaliacao.shtml). Consultado em 26/04/04.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. Um guia que mostra como prosperar na economia**. São Paulo: Atlas, 1994.



DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar**: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makron Books, 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE, Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun., 1995.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KISERMAN, N. **Temas de serviço social**. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.

KOONTZ, Harold. **Avaliação de executivos**. Trad. Antonio Garcia de Miranda Netto. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

-----, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. N. Montingelli Júnior; A. A. Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Marques, Ari. **Responsabilidade, temos?** Disponível:

<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/palavra/amarques/ge121103.htm>.

Consultado em 26/04/04.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILANI, Ione. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. **RAE, Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 23, n. 3, p. 45-57, Jul./Set., 1988.

OLIVERA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

-----, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADUA, Antônio Domingos. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **A difícil tarefa de avaliar o comportamento humano**. Disponível:

<http://www.terraviva.pt/enseada/5831/TRABALHO/080802A4.HTML>. Consultado em 12/04/2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho nova abordagem: métodos de avaliação individual e de equipes**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. **Avaliação de desempenho**. Disponível: <http://www.terravista.pt/enseada/5831/TRABALHO/050503A3.HTML>. Consultado em 12/04/2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMANOSKI, Antonio Carlos. Empresa de sucesso. **Gazeta do Povo**. Suplemento especial. Curitiba, p. 13-14, Abril, 2004.

SALDANHA, Genuíno da Silva. **Manual de Pessoal**. Rio de Janeiro: ~~Livros técnicos~~ e científicos, n. 19, 1979.

SEBRAE. **Estrutura Família**. Disponível: <http://www.geocities.com/Athens/Thebes/8950/17.htm>. Consultado em 12/04/2004.

SIADAP, Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública. **O novo sistema de avaliação do desempenho na administração pública**. Disponível: <http://www.min-financas.pt/v30/Documentos/NOTA%20SIADAP.pdf>. Consultado em 26/04/04.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. São Paulo: PHB, 1985.

## ANEXOS

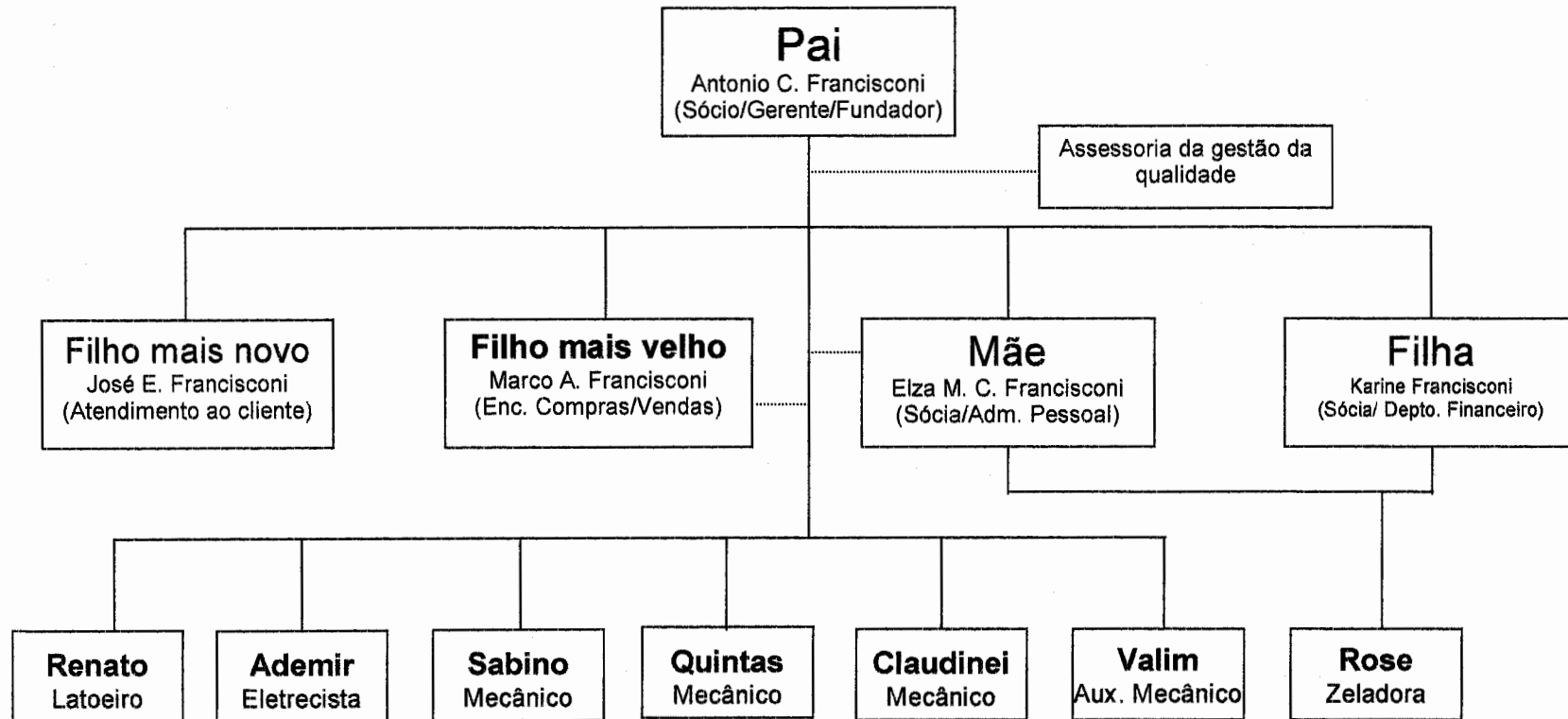
ANEXO 1	-	QUESTIONÁRIO.....	109
ANEXO 2	-	ORGANOGRAMA FAMILIAR.....	110
ANEXO 3	-	APONTAMENTO DE HORAS.....	111
ANEXO 4	-	HISTÓRICO DE MOTIVO DE HORAS NÃO TRABALHADAS INDIVIDUAL.....	113
ANEXO 5	-	HISTÓRICO DE MOTIVO DE HORAS NÃO TRABALHADAS DA EQUIPE.....	114
ANEXO 6	-	CONTROLE DE HORAS TRABALHADAS.....	115
ANEXO 7	-	CONTROLE DE HORAS EM REAIS.....	116
ANEXO 8	-	CONTROLE DE DESEMPENHO INDIVIDUAL MENSAL.....	117
ANEXO 9	-	CONTROLE DE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANUAL.....	118
ANEXO 10	-	DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	119
ANEXO 11	-	QUADRO DE HABILIDADES.....	120
ANEXO 12	-	AVALIAÇÃO POR OBJETIVO.....	121
ANEXO 13	-	HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO POR OBJETIVO.....	122
ANEXO 14	-	AVALIAÇÃO DO LÍDER.....	123
ANEXO 15	-	AVALIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM EXPERIÊNCIA.....	124
ANEXO 16	-	AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DA FAMÍLIA.....	125
ANEXO 17	-	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	126

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

- 1) Como é feita a avaliação de desempenho na empresa?
- 2) O que está sendo avaliado?
- 3) Como a avaliação de desempenho foi implantada na empresa?
- 4) Os padrões de desempenho são pré-estabelecidos?
- 5) Qual o propósito da avaliação de desempenho da empresa?
- 6) Quem avalia o desempenho dos funcionários?
- 7) Há algum método para avaliar os funcionários em experiência e os funcionários com mais tempo de casa?
- 8) O funcionário tem algum *feedback* do seu desempenho? Como é esse processo?
- 9) Quais as dificuldades no processo de avaliação de desempenho?
- 10) A empresa possui uma descrição dos cargos?
- 11) Quais fatores podem ser a causa do não cumprimento dos objetivos?
- 12) Como são avaliados os membros da família?
- 13) Como é feita a remuneração dos membros da família?
- 14) Se fosse para ter um programa de avaliação de executivos, que indicadores gostaria de avaliar?
- 15) Como a empresa lida com o conhecimento dos funcionários?
- 16) Qual é o grau de instrução dos funcionários?

Obs.: As respostas das perguntas desse questionário estão em forma de texto nos capítulos 3 e 4.

## ANEXO 2 - ORGANOGRAMA FAMILIAR







continuação...

Dia \ Motivo	17		18		19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		Total
Esperando Peça	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Sem serviço	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Sem trabalhar	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Procurando pç estoque	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Lendo Manuais	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Retrabalho	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Aguardando Libração	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Atestado	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	
Feriado	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	Hora	Min.	

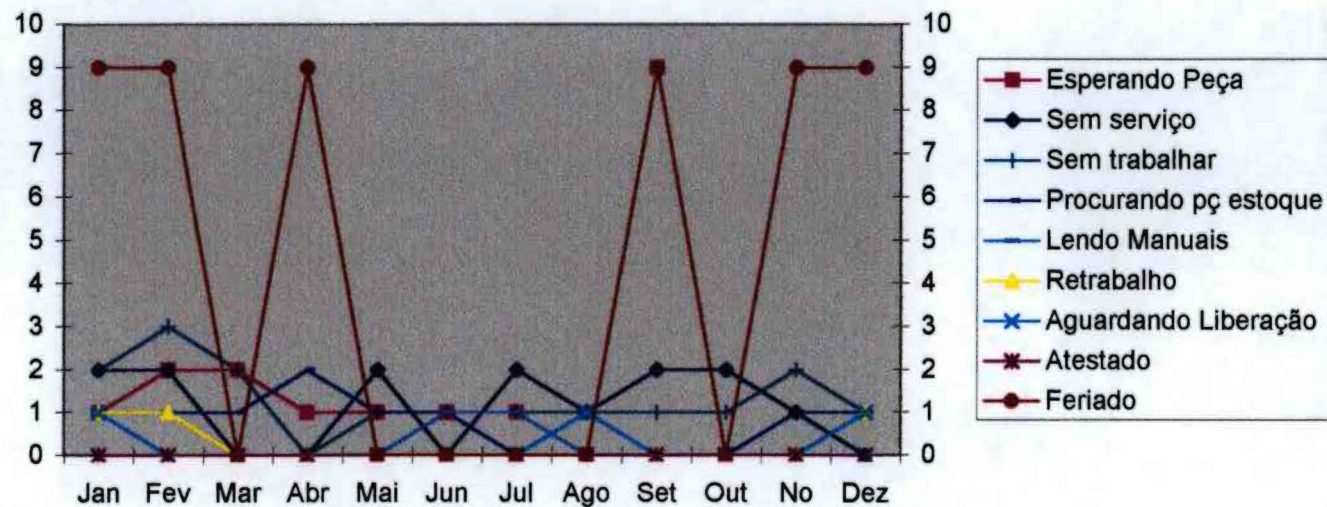
Obs.:



# ANEXO 4 - HISTÓRICO DE HORAS NÃO TRABALHADAS INDIVIDUAL

Nome do funcionário:

Quantidade de horas paradas no mês														
Mês	Motivo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total Ano
	Esperando Peça	1	1	2	1	2	3	1	1	0	0	1	0	13
	Sem serviço	2	2	0	0	2	0	2	1	2	2	1	0	14
	Sem trabalhar	2	3	2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	16
	Procurando pç estoque	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	1	9
	Lendo Manuais	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4
	Retrabalho	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
	Aguardando Liberação	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3
	Atestado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Feriado	9	9	0	9	0	0	0	0	9	0	9	9	54

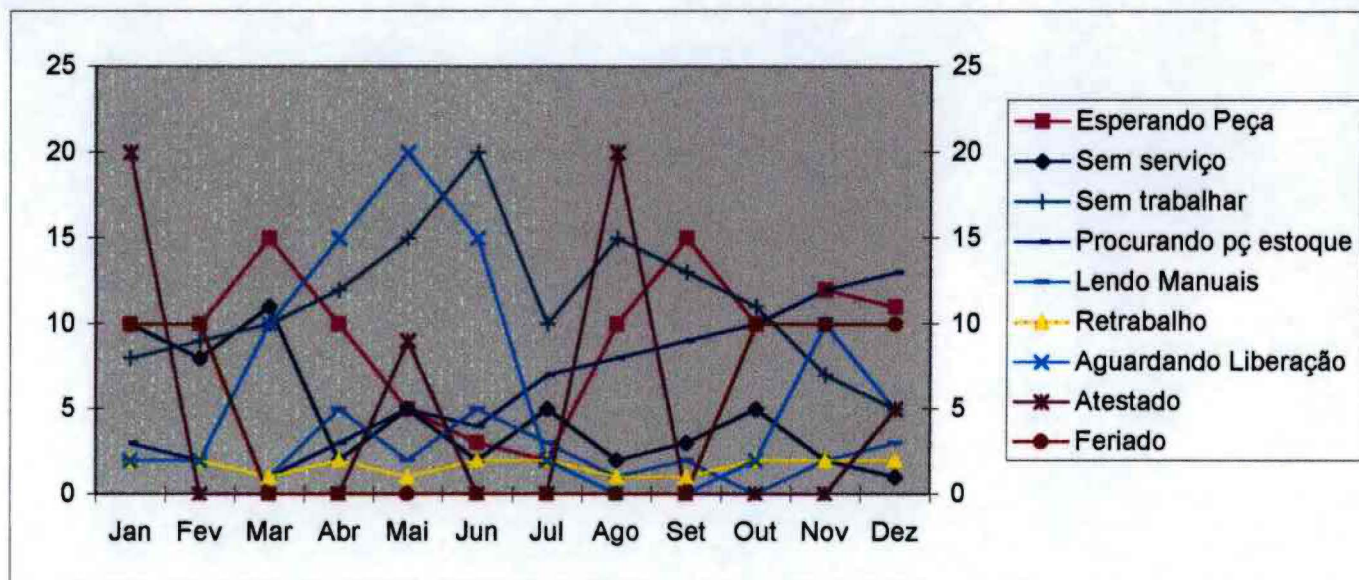


Obs.:



# ANEXO 5 - HISTÓRICO DE HORAS NÃO TRABALHADAS DA EQUIPE

Quantidade de horas paradas no mês														
Mês Motivo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total Ano	
Esperando Peça	10	10	15	10	5	3	2	10	15	10	12	11	113	
Sem serviço	10	8	11	2	5	2	5	2	3	5	2	1	56	
Sem trabalhar	8	9	10	12	15	20	10	15	13	11	7	5	135	
Procurando pç estoque	3	2	1	3	5	4	7	8	9	10	12	13	77	
Lendo Manuais	2	2	1	5	2	5	3	1	2	0	2	3	28	
Retrabalho	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	20	
Aguardando Liberação	2	2	10	15	20	15	2	0	0	2	10	5	83	
Atestado	20	0	0	0	9	0	0	20	0	0	0	5	54	
Feriado	10	10	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	50	



Obs.:



# ANEXO 6 - CONTROLE DE HORAS TRABALHADAS

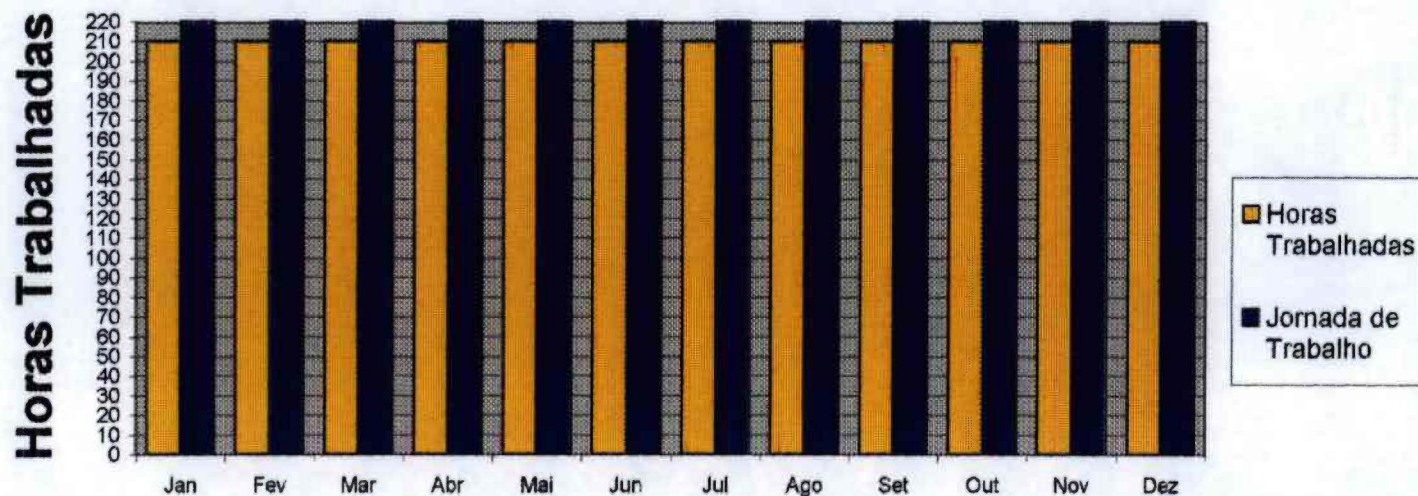
Funcionário:												
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
H. T.*	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
J.T.*	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Saldo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Saldo Ac.	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120

Total Ano	
H.T.*	2.520
J.T.*	2.640
Saldo	-120

Média: 210 a.m.\*  
Média: 220 a.m.\*

O funcionário não cumpriu as metas pois fechou o ano com saldo negativo

## Controle de Horas



\*H.T.: Horas Trabalhadas  
\*a.m.: ao mês

\*J.T.: Jornada de Trabalho

# ANEXO 7 - CONTROLE DE HORAS EM REAIS

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
H.N.T.*	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Em Reais	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Salco ac.	75,00	150,00	225,00	300,00	375,00	450,00	525,00	600,00	675,00	750,00	825,00	900,00

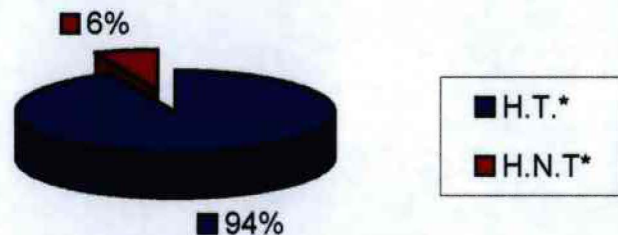
Média: 75,00 a.m.\*

Total anual: 900,00

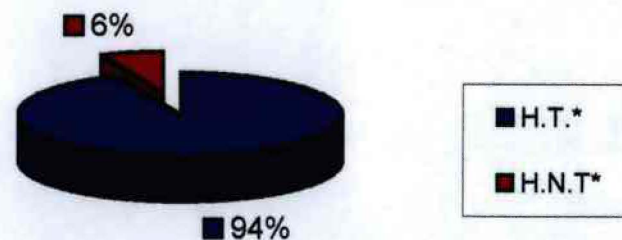
Salário Mês: 1.100,00

Salário Ano: 13.200,00

Em Reais/Mês



Em Reais/Ano



\*a.m.: ao mês

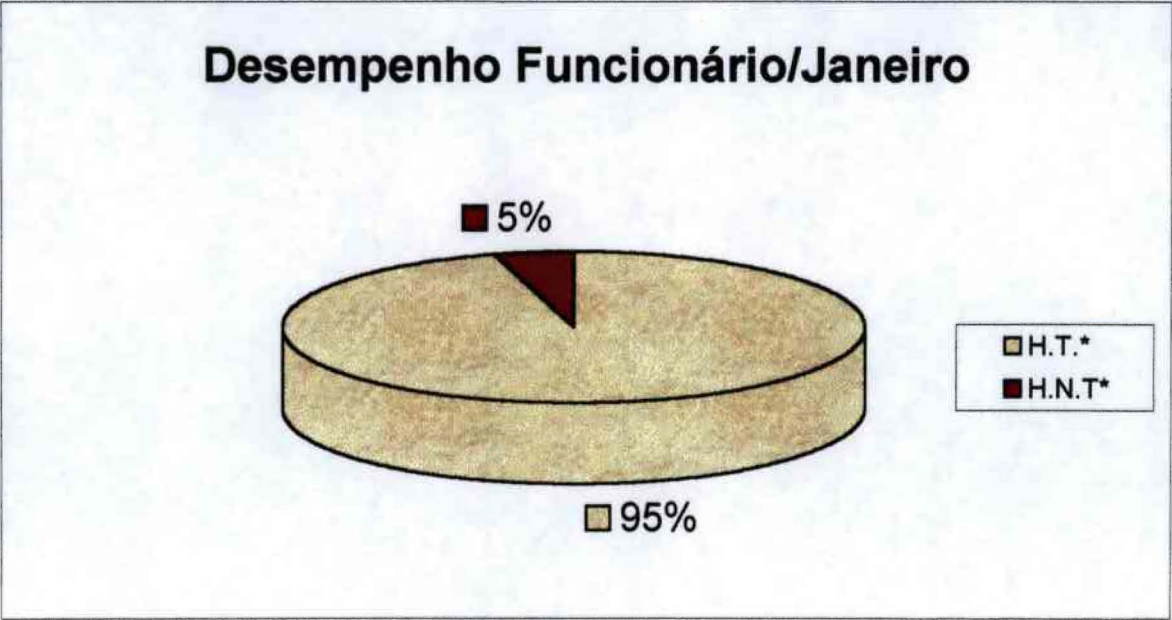
\*H.T.: Horas Trabalhadas

\*H.N.T: Horas Não trabalhadas



ANEXO 8 - CONTROLE DE DESEMPENHO INDIVIDUAL MENSAL												
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
J.T.*	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
H.T.*	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
H.N.T.*	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Média anual de H.N.T\*      5%

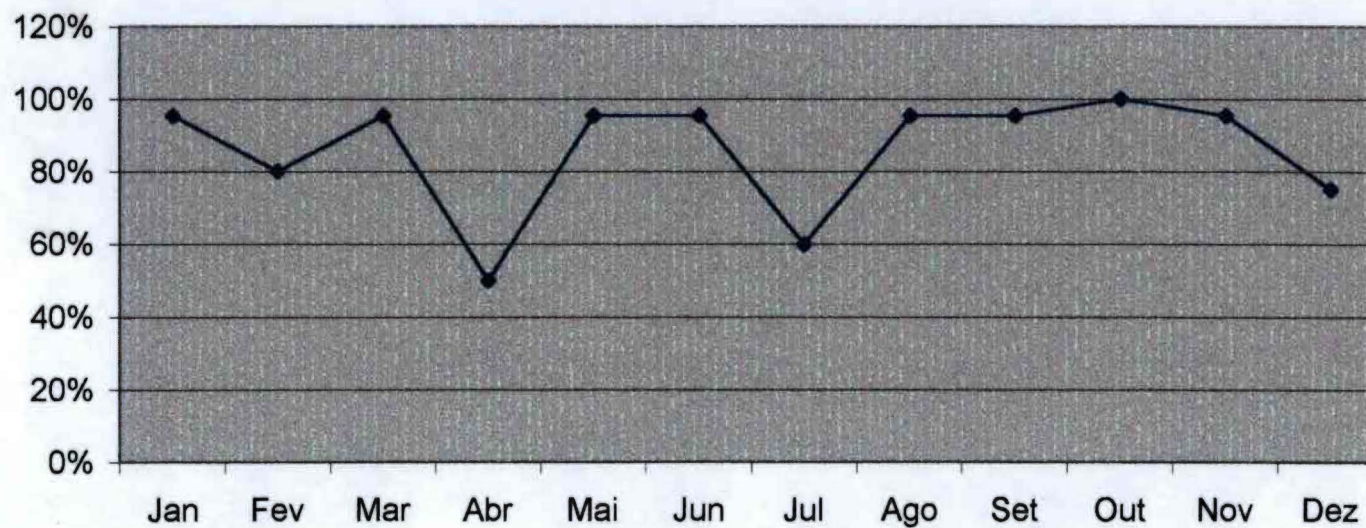


\*H.T.: Horas Trabalhadas  
\*H.N.T.: Horas Não Trabalhadas  
\*J.T.: Jornada de Trabalho

# ANEXO 9 - CONTROLE DESEMPENHO INDIVIDUAL ANUAL

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
H.T*	95%	80%	95%	50%	95%	95%	60%	95%	95%	100%	95%	75%

## Desempenho Anual



\*H.T.: Horas Trabalhadas

**ANEXO 10 - DESCRIÇÃO DE CARGO**

Nível de autoridade / responsabilidade

**Denominação de cargo:** Mecânico (Edson Quintas)  
**Cargo superior imediato:** Sócio Administrativo (Francisconi)  
**Área:** Oficina  
**Cargo subordinado direto:** #  
**Áreas subordinadas:**

**DESCRIÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Manter o local de trabalho limpo e organizado.  
Verificar serviços escritos na ordem de serviço manual.  
Executar serviços de mecânica em geral.  
Informar para o chefe de oficina os serviços que realmente foram feitos no caminhão.  
Colocar capa no banco, caso necessite entrar na cabine do caminhão.  
Zelar pelo uso de ferramentas e instrumentos de medição.  
Informar quando acabou alguma peça no estoque.  
Guardar caixa de ferramentas no final de expediente.

**DESCRIÇÃO DE AUTORIDADE**

Estimar prazo de entrega do caminhão para o sócio administrativo.  
"Informar" que o caminhão está OK.  
Informar problemas imprevistos e a solução.  
Executar os serviços acima.

**ATIVIDADES PRINCIPAIS**

Mecânica de caminhões da marca Volvo modelo FH12.

**REQUISITOS DESEJÁVEIS**

**Nível mínimo de escolaridade:** fundamental incompleto

**Experiência:** preferencialmente mecânica de caminhões da marca Volvo.

**Idade mínima:** 18 anos      **idade Máxima:** ...anos

**Sexo:** masculino

**Altura mínima:** #

**Outros:** mecânica em geral, conhecimentos de instrumentos de medição....

Elaborado por:

Aprovado por:

Revisão: 00/03

Data:
































































Fl : 01
































































Assinatura do Funcionário:



# ANEXO 11 - QUADRO DE HABILIDADES

120

VOLVO NL							
Funcionário	Ademir	Claudinei	Mauro	Quintas	Renato	Sabino	Valim
Descrição							
Caixa							
Cubos							
Diferencial							
Elétrica							
Embreagem							
Freios							
Funilaria							
Motor							
Suspensão							

VOLVO FH							
Funcionário	Ademir	Claudinei	Mauro	Quintas	Renato	Sabino	Valim
Descrição							
Caixa							
Cubos							
Diferencial							
Elétrica							
Embreagem							
Freios							
Funilaria							
Motor							
Suspensão							

Legenda:



Treinado



Treinado c/  
agilidade



Treinando



Conhecimento  
s/ treinamento



Não  
treinado



**ANEXO 12 - AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS**

Nome do funcionário:

Definição dos objetivos:	Data limite:	Padrões de desempenho:

Necessidades de treinamento:


Avaliação do desempenho

Excelente (+), excedeu os resultados esperados em pelo menos 20%.
Excelente (-), excedeu os resultados esperados em pelo menos 15%.
Bom (+), atingiu 100% dos resultados esperados .
Bom (-), atingiu 95% dos resultados esperados .
Satisfatório (+), alcançou pelo menos 80% dos resultados.
Satisfatório (-), alcançou pelo menos 75% dos resultados.
Insatisfatório (+), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 75%.
Insatisfatório (-), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 70%.

Fatores de desempenho:

3,5	Planejamento	Na avaliação, indique o grau do resultado em cada um dos fatores na escala de importância. Utilize os mesmos indicadores anteriores:
3	Controle	
2,5	Organização	
1,5	Tomada de decisão	
2	Relacionamento com o líder	
2	Relacionamento com colegas	
3,5	Relacionamento com clientes	
2	Manuseio de ferramentas e equipamentos	
1,5	Motivação	
		<b>4 - Excelente (+)                      2 - Satisfatório (+)</b> <b>3,5 - Excelente (-)                    1,5 - Satisfatório (-)</b> <b>3 - Bom (+)                                1 - Insatisfatório (+)</b> <b>2,5 - Bom (-)                            0,5 - Insatisfatório (-)</b>

Regra de arredondamento: de 0,7 pra cima= 1/ de 0,3 pra cima= 5 / 0,6 = 0,5 / de 0,2 pra baixo = 0

2,39 Desempenho médio

Comentários do líder:

Recomendações do líder:

Auto-avaliação do funcionário:

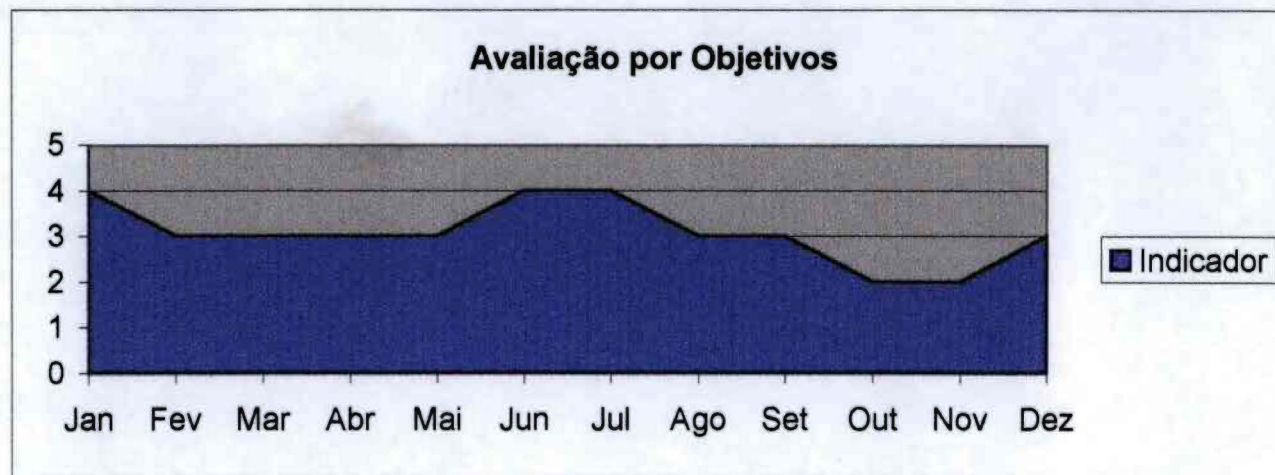
Obs.:

Assinatura de líder e do funcionário

# ANEXO 13 - HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Nome: \_\_\_\_\_

Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Indicador	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3



Obs.: 4 - Excelente (+), excedeu os resultados esperados em pelo menos 20%.  
 3,5 - Excelente (-), excedeu os resultados esperados em pelo menos 15%.  
 3 - Bom (+), atingiu 100% dos resultados esperados .  
 2,5 - Bom (-), atingiu 95% dos resultados esperados .  
 2 - Satisfatório (+), alcançou pelo menos 80% dos resultados.  
 1,5 - Satisfatório (-), alcançou pelo menos 75% dos resultados.  
 1 - Insatisfatório (+), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 75%.  
 0,5 - Insatisfatório (-), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 70%.



É com grande satisfação que entregamos à vocês este questionário de avaliação do líder, com o objetivo de identificar como está o desempenho do líder, e de melhorar sempre nosso trabalho. Por isso pedimos a sua colaboração.

Vamos lá, marque um X em cima de alguma das cinco carinhas. Lembrando que é apenas um X para cada pergunta.

### Respostas

O líder...	Sim	Não	Às vezes	Raramente	Nunca
1. sabe planejar os objetivos e os meios para alcançá-lo?					
2. sabe transmitir o que é preciso ser feito?					
3. sabe distribuir as tarefas?					
4. consegue motivar a equipe?					
5. sabe controlar e monitorar as tarefas transmitidas?					
6. sabe corrigir os erros?					
7. sabe lidar com o stress do dia-a-dia?					
8. é flexível na hora de negociar assuntos do trabalho?					
9. é acessível para conversar sobre assuntos do trabalho?					
10. sabe ouvir?					
11. busca inovar seu trabalho?					
12. se preocupa com o funcionário?					
13. age com velocidade, simplicidade e determinação?					
14. tem bom conhecimento do negócio da empresa?					

### Outros comentários:

---



---



---



---



---



**ANEXO 15 - AVALIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM EXPERIÊNCIA**

Nome do funcionário:

Definição dos objetivos:	Data limite:	Padrões de desempenho:

Necessidades de treinamento:


Avaliação do desempenho

Excelente (+), excedeu os resultados esperados em pelo menos 20%.
Excelente (-), excedeu os resultados esperados em pelo menos 15%.
Bom (+), atingiu 100% dos resultados esperados .
Bom (-), atingiu 95% dos resultados esperados .
Satisfatório (+), alcançou pelo menos 80% dos resultados.
Satisfatório (-), alcançou pelo menos 75% dos resultados.
Insatisfatório (+), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 75%.
Insatisfatório (-), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 70%.

Fatores de desempenho:

3 Planejamento	Na avaliação, indique o grau do resultado em cada um dos fatores na escala de importância. Utilize os mesmos indicadores anteriores:
2 Controle	
2 Organização	
2 Tomada de decisão	
2 Relacionamento com demais funcionários	
4 Relacionamento com clientes	
2 Relacionamento com demais membros	
4 Profissionalismo	
2 Motivação	
	<b>4 - Excelente (+)                      2 - Satisfatório (+)</b> <b>3,5 - Excelente (-)                    1,5 - Satisfatório (-)</b> <b>3 - Bom (+)                              1 - Insatisfatório (+)</b> <b>2,5 - Bom (-)                            0,5 - Insatisfatório (-)</b>

Regra de arredondamento: de 0,7 pra cima= 1/ de 0,3 pra cima= 5 / 0,6 = 0,5 / de 0,2 pra baixo = 0

2,6 Desempenho médio

Comentários do líder:

Recomendações do líder:

Auto-avaliação do funcionário:

Contratação

Sim
Não
Prorrogar período de experiência
Assinatura de líder e do funcionário



**ANEXO 16 - AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DA FAMÍLIA**

Nome do membro da família:

Definição dos objetivos:	Data limite:	Padrões de desempenho:

Necessidades de treinamento:


Avaliação do desempenho

Excelente (+), excedeu os resultados esperados em pelo menos 20%.
Excelente (-), excedeu os resultados esperados em pelo menos 15%.
Bom (+), atingiu 100% dos resultados esperados .
Bom (-), atingiu 95% dos resultados esperados .
Satisfatório (+), alcançou pelo menos 80% dos resultados.
Satisfatório (-), alcançou pelo menos 75% dos resultados.
Insatisfatório (+), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 75%.
Insatisfatório (-), não atingiu os resultados esperados, ficando abaixo de 70%.

Fatores de desempenho:

3,5	Planejamento	Na avaliação, indique o grau do resultado em cada um dos fatores na escala de importância. Utilize os mesmos indicadores anteriores:
3,5	Controle	
3	Organização	
2,5	Tomada de decisão	
2	Relacionamento com demais funcionários	
1,5	Relacionamento com clientes	
1,5	Relacionamento com demais membros	
2	Profissionalismo	
2	Motivação	4 - Excelente (+)      2 - Satisfatório (+) 3,5 - Excelente (-)    1,5 - Satisfatório (-) 3 - Bom (+)            1 - Insatisfatório (+) 2,5 - Bom (-)          0,5 - Insatisfatório (-)

Regra de arredondamento: de 0,7 pra cima= 1/ de 0,3 pra cima= 5 / 0,6 = 0,5 / de 0,2 pra baixo = 0

2,4 Desempenho médio

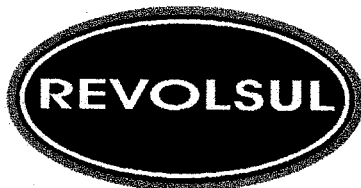
Comentários do líder:

Recomendações do líder:

Auto-avaliação do membro da família:

Obs.:

Assinatura do membro e do funcionário



Sua opinião é fundamental para que nosso objetivo – sua satisfação – seja alcançado.

Por favor, responda esta pesquisa e nos envie:

via FAX (41) 247-3197

e-mail: revolsul@terra.com.br

Ou pelo correio para: **Revolsul Ofic Mec. Veic. Ltda - Rua Leonardo Pianowski, 200, - Pinheirinho - CEP: 81150-330 – Curitiba - PR. Setor de Planejamento da Qualidade.**

Só assim poderemos aprimorar ainda mais a qualidade de nossos serviços. Obrigado!

Para responder às questões, classifique sua satisfação:

**A = 8 a 10**

**B = 6 a 8**

**C = 4 a 6**

**D = 2 a 4**

**E = 0 a 2**

**N/A Não Aplicável**

Qualidade do Serviço

**A B C D E N/A**

Prazo de Entrega

**A B C D E N/A**

Cumprimento dos Requisitos do Orçamento

**A B C D E N/A**

Cuidado com o veículo

**A B C D E N/A**

Atendimento dos mecânicos

**A B C D E N/A**

Atendimento do pessoal do escritório

**A B C D E N/A**

Ambiente de trabalho

**A B C D E N/A**

Organização

**A B C D E N/A**

Resposta às Solicitações

**A B C D E N/A**

**Comentários / Críticas / Sugestões:**

---

---

---

---

Empresa: \_\_\_\_\_ Visto: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.